

**SISÄISEN LASKENNAN PALVELUPROSESSIN
KEHITTÄMINEN TIETOJÄRJESTELMÄN
KÄYTTÖÖNOTON YHTEYDESSÄ**

Mari Rajantie

Opinnäytetyö

Helmikuu 2012

Ylempi AMK

Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

MARI RAJANTIE

Sisäisen laskennan palveluprosessin kehittäminen tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä

Opinnäytetyö 84 sivua, josta liitteitä 16 sivua
Helmikuu 2012

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä uusi palveluprosessi ja tutkia palveluprosessin käyttöönoton onnistumista. Palveluprosessina on sisäisen laskennan palvelu Helsingin kaupungin talouspalvelukeskuksessa.

Palveluprosessin kuvaamisen aihealuetta käsiteltiin palvelujen tuotteistamisen, projekti-liiketoiminnan, muutosjohtamisen ja prosessien kuvaamisen näkökulmista. Muutosprosessia tarkasteltiin kirjanpitojärjestelmä Lasken suunnittelun, toteutuksen ja käyttöönoton kautta. Käytettynä aineistona oli kirjallisuus ja hankkeen aikana syntynyt dokumentaatio.

Tutkimusmenetelmänä kehittämistyössä käytettiin toimintatutkimusta. Kokemustiedon keräämisessä käytettiin kvalitatiivista case-tutkimusta, joka sisälsi haastatteluja, havainnointia ja benchmarkkausta. Prosessikuvaus luotiin blueprinting-menetelmällä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Prosessin onnistumista mitattiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella.

Tutkimuksessa havaittiin, että tärkeintä palveluprosessin luomisessa on käyttäjän ja asiakkaan huomioiminen ja osallistaminen prosessin kuvaamiseen. Kehittämistyön tuloksena syntyi asiakaslähtöinen palveluprosessikuvaus. Palveluprosessin toimivuutta on arvioitu asiakkaan näkökulmasta. Arvioinnissa todettiin, että prosessin käyttöönotto on onnistunut. Lisäksi havaittiin useita kehittämiskohteita, joista tärkeimmäksi nousi projektihallinnan menetelmien täydentäminen palveluprosessikuvauksilla.

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi kuvaus palveluprosessin käyttöönottamisesta joka täydentää tietojärjestelmäprojektien ohjeistusta. Mallia on mahdollista hyödyntää tulevilla tietojärjestelmähankkeissa kohdeorganisaatiossa. Lähivuosina on tulossa suuria tietojärjestelmämuutoksia organisaatiossa ja näissä on otettava ennakoivammin huomioon myös ympäristöön vaikuttavat prosessimuutokset. Tietojärjestelmämuutos ei ole pelkästään tietotekninen asia vaan yhä enenevässä määrin palvelunkehitystä.

Asiasanat: palveluprosessi, tietojärjestelmän käyttöönotto, projektinhallinta

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences, Master's Degree
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

MARI RAJANTIE:

Design of Management Accounting Service Process in an Information System Implementation Project

Master's thesis 84 pages, appendices 16 pages
February 2012

The aim of this thesis was to create a new service process and analyze how successfully it was started up, in connection with the introduction of a new information system. The service process in question is the managerial accounting process in the financial management services of the City of Helsinki.

The subject area of service development was studied via aspects of productisation of services, project management, change management and the use of flowcharts for describing processes. The research target was the process of change in the design, implementation and introduction of a book-keeping system called Laske. The source materials used were relevant literature in the field and documentary records produced during the project.

The research was carried out as action research. The study was implemented as a qualitative case study, consisting of interviews, observations and benchmarking. The process flowchart was created by Service Blueprinting together with the customers. The process was evaluated by quantitative methods with semi-structured interviews.

The research revealed that the most important thing in creating a process flowchart is to take into consideration both customers and end-users. As a result of this thesis, a customer-oriented service process flowchart was developed with the participation of the users. The general success was evaluated by the customer. The evaluation shows that the introduction of the process has succeeded, but several targets for improvement were found. The most important of these was to add information about service process methods in the project instructions.

The outcome of the development work is a description of a service process start-up, which completes the instruction package for the information system project. This model could be applied to another implementation project in the organisation in the future. There are several large information system implementations planned for the next few years, in which changes in processes have to be taken into account. The evolution of information systems is not just a technical issue but also a question of improvement of services.

Key words: service process, information system implementation, project management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tietojärjestelmämuutosten vaikutukset palveluprosessiin	5
1.2	Työn tausta	6
1.3	Työn tavoite ja rajausta	8
1.4	Työmenetelmä	9
1.5	Työn kulku.....	14
2	KOHDEORGANISAATION KUVAUS	17
3	PALVELUTOIMINNAN PROSESSIT	20
3.1	Palveluprosessin kuvaus.....	20
3.2	Palveluprosessin kehittäminen.....	21
3.3	Palvelut ja henkilökunnan osaaminen	24
3.4	Palvelu asiakasta varten.....	25
3.5	Palvelun prosessi.....	27
3.6	Palvelun siirto projektilta tuotantoon.....	30
3.7	Projektin johtaminen ja tietojärjestelmän käyttöönotto	30
3.8	Muutoksenhallinta ja johtaminen.....	34
4	MUUTOSPROSESSIN KUVAUS	36
4.1	Taustatiedon kerääminen.....	36
4.2	Prosessin nykytila	37
4.3	Tietojärjestelmän prosessit	38
4.4	Uuden palveluprosessin kuvaus.....	39
4.5	Palvelun Blueprinting.....	40
4.6	Asiakas prosessikuvissa	41
4.7	Benchmarking-aineiston hyödyntäminen prosessikuvauksessa	43
4.8	Prosessikuvauksen yhteenveto.....	44
5	TUTKIMUS PALVELUPROSESSIN ONNISTUMISESTA.....	46
5.1	Kyselytutkimus	46
5.2	Tulokset	47
5.3	Kyselytutkimuksen tulokset	56
5.4	Yhteenveto ja arvio kyselytutkimuksesta.....	58
5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	58
6	JOHTOPAATOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	60
7	ITSEARVIOINTI.....	65
	LÄHTEET	66
	LIITTEET.....	69
	Liite 1. Kirjanpidon prosessi 2011: Nykytilan kuvaus.....	69
	Liite 2. Tietojärjestelmän prosessit	70
	Liite 3. Sanallinen prosessikuvaus	74
	Liite 4. Prosessikuvaukset.....	78
	Liite 5. Kyselytutkimus	80

1 JOHDANTO

1.1 Tietojärjestelmämuutosten vaikutukset palveluprosessiin

Meneillään oleva yhteiskunnallinen ja teknologinen muutos merkitsee toimintatapojen ja toimintaedellytysten muutosta myös yritysten liiketoimintaa tukevissa tietojärjestelmissä. Teknologian käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosikymmenien aikana. Näin on käynyt varsinkin tietotekniikan tapauksessa. Tietojärjestelmien merkitys organisaatioille on suuri. Niiden avulla organisaatiot pyrkivät tehostamaan toimintaansa, parantamaan tulostaan sekä saavuttamaan etua kilpailussa muita organisaatioita vastaan.

Tietojärjestelmien käyttöönotto organisaatioympäristössä on monimutkainen tapahtuma, johon vaikuttaa lukuisat eri tekijät. Tietojärjestelmän suunnitteluvaiheessa tulee huomioida erityisesti käyttöönottavaan organisaatioon ja järjestelmän loppukäyttäjiin liittyvät tekijät. Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin epäonnistuminen johtuukin useimmiten itse prosessiin tai sen johtamiseen liittyvistä tekijöistä, ei niinkään teknisistä tekijöistä.

Muutoksia tapahtuu jokaisessa organisaatiossa yhä nopeammalla aikataululla. Muutoksilta ei voi välttyä mikään organisaatio. Tämä edellyttää organisaatioilta kykyä vastata muutoksen haasteisiin. Toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta organisaatio selviää lisääntyvistä tehtävistä. Tämä vaatii tiedon hankkimista ympäristöstä sekä toimintastrategioiden kehittämistä.

Teknologian avulla rutiinitehtäviä voidaan automatisoida. Sen avulla voidaan myös osittain korvata joitakin palveluja ja lisätä työn tuottavuutta. Rutiinitehtävien vähentyessä laajaa osaamista ja asiantuntemusta vaativat tehtävät puolestaan lisääntyvät. Tietotekniikan kehittyminen ja sen hyödyntämien vastaavat omalta osaltaan tulevaisuuden työvoiman niukkuuden luomiin haasteisiin. Uuden tekniikan käytön uskotaan myös lisäävän palvelualojen houkuttelevuutta.

Prosessien kehittämisellä parannetaan ihmisten välistä yhteistyötä, työn organisointia, toiminnan suunnittelua ja ohjausta. Järkevän mallin mukaan työ ja palvelut saadaan to-

teutettua virheettömämmin ja laadukkaammin aikataulussa. Samalla saavutetaan kustannushyötyä ja parempi asiakastytyväisyys.

Eurooppalaisen palvelukeskustutkimuksen mukaan suomalaisissa palvelukeskuksissa nähdään optimaalisena palvelukeskuksen tavoitteena prosessien yhdenmukaistamisen ja lisäarvopalveluiden kehittämisen. Tämä vaatii uskallusta konsernien sisällä panostaa lisää toimintoja palvelukeskukseen ja tiiviimpää yhteistyötä asiakkaaseen päin.

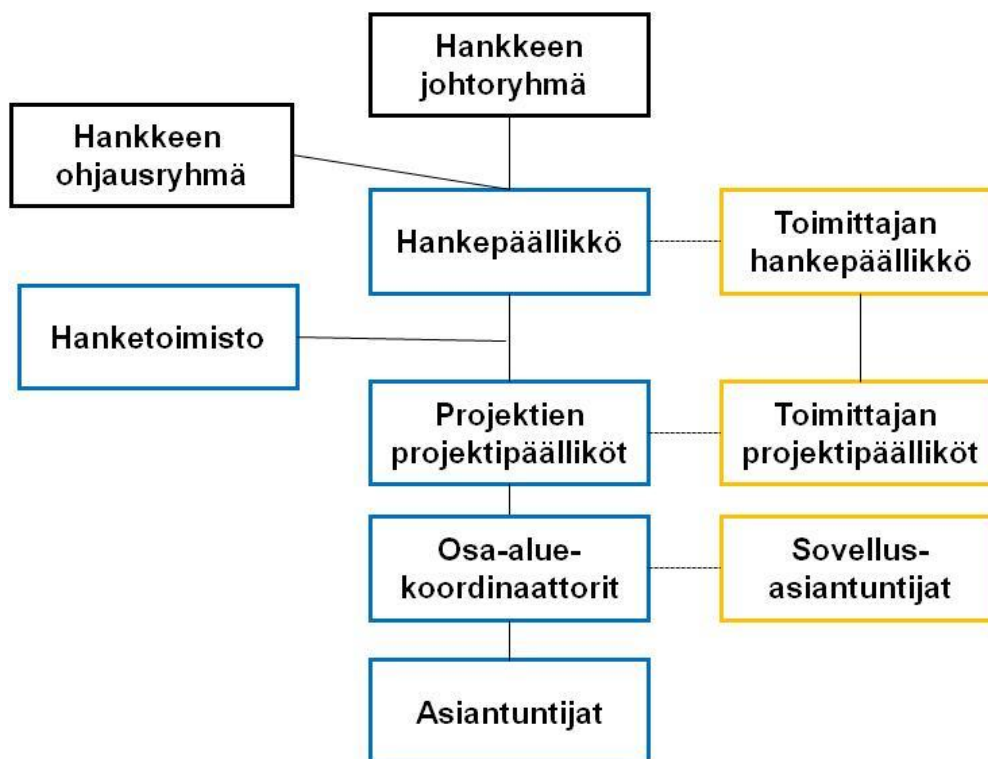
1.2 Työn tausta

Tämä opinnäytetyö tehdään osana suurempaa hankekokonaisuutta. Helsingin kaupungin Talous- ja suunnittelukeskus on käynnistänyt laskentajärjestelmän uudistushankkeen (Laske-hanke). Tavoitteena on tuottaa teknisesti nykyaikaisilla ratkaisuilla laadukasta, ajantasaista ja laaja-alaista tietoa taloudenpidosta sekä kaupungin sisäisiin että lakisääteisiin tarpeisiin.

Hankkeen tuloksena saadaan käyttöön otettu Laske-järjestelmä, jossa on ostoreskontran, myyntireskontran, laskutuksen, ulkoisen laskennan, sisäisen laskennan ja käyttöomaisuuden toiminnallisuudet. Hanke sisältää seuraavat projektit: tietomalli-, suunnittelu-, toteutus-, testaus-, koulutus-, integraatio ja migraatio-, käyttöönotto- sekä vanhojen järjestelmien alasajo -projektit. Hankkeessa implementoidaan Helsingin kaupungin virastojen ja liikelaitosten taloushallinnon toiminnot SAP ECC 6.0 versiolla.

Kaupungin keskitetystä taloussuunnittelusta ja -hallinnosta vastaa Talous- ja suunnittelukeskus (Taske), jonka vastuulla on sisäinen eli johdon laskentatoimi ja sen kehittäminen. Taloushallinnon tehtäviä hoitaa Taloushallintopalvelu -niminen (Talpa) kunnallinen liikelaitos, joka toimii palvelukeskusmallin mukaisesti. Talpa tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluja Helsingin kaupunkikonsernille. Lisäksi Talpa tukee kaupungin johtoa toiminnan ja talouden suunnittelussa ja seurannassa. Talpan asiakkaita ovat Helsingin kaupunkikonsernin eri yksiköt ja kaupungin palveluja käyttävät helsinkiläiset.

Laske-hanke on käynnistynyt vuoden 2009 alkupuolella esiselvityksellä ja jatkunut saman vuoden syksyllä tehdyllä määrittelyprojektilla. Vuoden 2010 kevään aikana toteutettiin hankinta, ja toteutus käynnistyi 1.9.2010. Tuotantokäyttö aloitettiin vuoden 2012 alusta.



KUVIO 1. Laske hankeorganisaatio.

Tavoitteena oli tuottaa tulevaisuudessa Laske-ratkaisukokonaisuudella kaikille organisaatiotasoille laadukasta, ajantasaista ja laaja-alaista tietoa nykyistä paremmin. Tämän mahdollistamiseksi järjestelmä sisältää yhteisen laskentatunnisterakenteen ja järjestelmän integraatiokerros linkittää keskeiset järjestelmät saumattomaksi kokonaisuudeksi.

Toimintaympäristössä on tunnistettu paljon muutospaineita, joihin uuden tietojärjestelmän tulisi vastata. Kustannustehokkuusvaatimukset kaupungin toiminnalle ja erityisesti tukipalveluille lisääntyvät. Tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia tulee kyetä hyödyntämään toiminnassa nykyistä merkittävämmiin ja erityisesti paineet manuaalitoimintojen automatisoimiseen kasvavat. Taloushallinnossa tulee siirtyä enemmän sähköiseen toimintatapaan ja tätä kautta vähentää paperin kulutusta. Uusien työntekijäsukupolvien käsitys työn tekemisestä ja suhde työhön on muuttunut verrattuna aiempiin sukupolviin. Nuorten vähäinen kiinnostus taloushallinnon tehtäviin hankaloittaa osaavan työvoiman saamista.

1.3 Työn tavoite ja rajaus

Liiketoiminnan prosessit, joita uudella järjestelmällä korvataan, ovat tilauksesta mak-
suun, myynnistä suoritukseen sekä kirjanpito ja tilinpäätös. Oma osuuteni hankkeessa
on sisäisen laskennan toiminnallisuuden läpivienti määrittelystä käyttöönottoon, sisältä-
en koulutuksen loppukäyttäjille. Opinnäytetyön osuus hankkeesta on sisäisen laskennan
palveluprosessin kehittäminen ja prosessien käyttöönoton onnistumisen mittaaminen
hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin peilaten (kuvio 2). Palveluprosessin onnistuminen
mitataan kyselytutkimuksella käyttöönoton yhteydessä.



KUVIO 2. Opinnäytetyö osana Laske-hanketta.

Erityisenä haasteena on, että Helsingin kaupungilla ei ole taloushallinnon prosesseissa kuvattu aiemmin lainkaan sisäisen laskennan prosessia. Osittain sisäinen laskenta on ollut talouden suunnittelu ja seuranta -prosessissa sekä kirjanpito ja tilinpäätös -prosessissa. Sisäistä laskentaa on tehty virastoissa erillään laskentajärjestelmistä eri laskentatunnisteiden käytöllä, muistiosirroilla ja jälkilaskentana esim. Excelillä. Laskentatunnisteilla tarkoitetaan kustannuslaskennan seruannassa käytettäviä tunnisteita. Talpassa ei ole hoidettu kyseistä toimintoa erillisenä. Talpassa uudistetaan järjestelmän myötä sisäisen palvelun prosesseja, jotta uutta sisäisen laskennan toiminnallisuutta voidaan tukea. Opinnäytetyössäni suunnitellaan ja kehitetään nämä uudet palveluprosessit yhdessä palvelukeskuksen henkilökunnan kanssa osallistamalla käyttäjät mukaan.

Laske-järjestelmän käyttöönoton myötä muutoksena aikaisempaan tilanteeseen on sisäisen laskennan siirtyminen laskentajärjestelmään, jolloin sen vaikutukset ovat todennettavissa raportoinnissa.

Jotta Laske-järjestelmän toiminnallisuus saadaan hyödynnettyä sisäisessä laskennassa, tulee virastojen ja liikelaitosten sisäisen laskennan suunnittelua tukea keskitetysti. Sisäiselle laskennalle tulee resursoida riittävästi osaamista. Tämä vaatii yhteistyötä, jotta virastojen toimintaa voidaan tukea ja ylläpitää tarvittavia toimintoja. Samalla kun uusi järjestelmä tulee käyttöön, tulisi 29 viraston ilmentää omaa sisäistä laskentaansa tiukassa aikataulussa. Myös palvelukeskuksen on resursoitava ja suunniteltava toimintonsa täysin uudelleen palvelukseksi tätä uutta toimintaa.

1.4 Työmenetelmä

Työni teoreettinen viitekehys muodostuu palvelun suunnittelusta, muutosjohtamisesta ja projektinhallinnasta. Jonkin verran tietojärjestelmien käyttöönotosta löytyy tukea aiheeseen. Tutkimus on osittain toimintatutkimusta ja siinä on piirteitä myös konstruktivisesta tutkimuksesta. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua ja yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. (Vilka 2006, 77.)

Keskeistä toimintatutkimuksessa on, että muutos viedään käytäntöön ja se arvioidaan. Omassa työssäni tämä on juuri asia joka tehdään: muodostetaan uusi palveluprosessi ja mitataan sen toimivuus hankkeen tavoitteisiin peilaten. Toimintatutkimuksen arvioidaan usein kestävän melko pitkään, ja tämä prosessi kestää noin vuoden. Koska toimintatutkimukselle on tyypillistä, että organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön, osallistetaan järjestelmän käyttäjät suunnittelemaan tulevaa prosessia. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään monia erilaisia menetelmiä, usein ihmisten aktiivisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen keinoin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 22–25.)

Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen kuvaa hyvin työskentelyä. Ensin etsitään lähdemateriaalista vastaavia tapauksia, mutta spesifin asian löytäminen kirjallisuudesta on vaikeaa. Sitten toimintatapojen todelliseen muutokseen on parasta ottaa muut toimijat kehittämistyöhön mukaan. Käyttöönotto- ja koulutusvaiheessa punnitaan prosessin oikeellisuus. Prosessia voidaan vielä parantaa onnistumisen mittaamisen tulosten perusteella. Osittain toimintatutkimusta haittaa tutkijan oma rooli. Tutkija on hyvin vahvasti toiminnankehittäjänä työssä mukana, joten osallistujien tasa-arvoinen kohtelu ei ehkä tule toteutumaan tai on ainakin suuri haaste. Toimintatutkimuksessa pyritään tyypillisesti ihmisen toiminnan muuttamiseen, mutta työssäni osin muutetaan myös konkreettisia asioita. (Ojasalo ym. 2009, 58–62, Boedeker 2011.)

Koska konstruktiivinen tutkimus tuottaa jonkin konkreettisen tuotoksen, kuten menetelmän tai ohjeen, on tämä tutkimus osin myös sitä. Tuotamme kuitenkin tietojärjestelmässä sisäisen laskennan konkreettisen työkalun ja menetelmät sen käyttöön sekä ohjeistuksen asiakasvirastoille. Myös organisaatorakenne on kehittämistyössä synnyttävä. Konstruktiivinen tutkimus ei kuitenkaan kokonaisuudessa täyty, koska prosessin ratkaisu ei todennäköisesti perustu uusiin ideoihin tai innovointiin, eikä sille saada vahvoja teoreettisia perusteluja. Hankkeen aikataulu ei myöskään anna myöten konstruktion toimivuuden osoittamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 65–68, Boedeker 2011.)

Menetelmistä käytetään havainnointia, kyselyä ja dokumenttianalyysiä, benchmarkingia ja palvelun blueprintingia. (Boedeker 2011.)

Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joissa kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus. Havainnointia käytetään opinnäytetyöprosessin monessa vaiheessa. Toimintatutkijalla voi havainnoinnin kautta olla monenlaisia rooleja tutkimuskohteessa, tutkijan rooli, ihmisen rooli ja muutostavoitteinen aktivoijan rooli. Kaikkia näitä rooleja tulee tutkijalla olemaan tutkimuksessa. (Vilka 2006, 70–71.)

Projektin alkuvaiheessa tutkija on vetäjänä työpajoissa, joissa suunnitellaan tulevaa prosessia. Siellä havainnoidaan aktiivisena osallistujana eli ryhmän vetäjänä, joten havainnointia voinee luokitella aktiiviseksi osallistuvaksi havainnoinniksi. Havainnointi on vapaata, etukäteen tehtyä listaa aiheesta ei ole. Tietyssä mielessä projektin aikataulu rytmittää kulloinkin käsiteltävät asiat, joten vain yhtä asiaa kerrallaan käsitellään. Havainnoista kirjoitetaan muistiinpanot. (Vilka 2006, 40,46.)

Projektin keskivaiheessa suunnitellaan työnkuvia ja organisaatiota. Näissä tilaisuuksissa tutkija on mukana osallistuvana havainnoijana, ei kuitenkaan niin aktiivisessa roolissa kun aiemmin.

Myöhemmin, kun käyttäjiä koulutetaan uuden tietojärjestelmän käyttöön, havainnoidaan tarkkailevan havainnoinnin keinoin järjestelmällisemmin. Osan koulutuksista kouluttaa tutkija itse ja osan joku toinen henkilö. Tutkija on aina koulutuksessa mukana kun tutkittavaa osa-aluetta koulutetaan. Toisen kouluttamisissa tilaisuuksissa havainnoidaan järjestelmällisemmin henkilöiden reaktioita, tutkijan itse vetämissä koulutuksissa kolle- ga täyttää havainnointia samoilla kriteereillä. (Vilkkä 2006, 43.)

Benchmarkingia käytetään tutkimusmenetelmänä hankkeen keskivaiheella. Käymme tutustumassa muutamaan muuhun julkiseen organisaatioon, joissa on vastaava tietojärjestelmä otettu käyttöön. Puhtaasti nämä organisaatiot eivät välttämättä ole organisaatioita joissa kyseinen asia on tehty paremmin, mutta hankkeen puitteissa käymme niissä kuitenkin. Kohteisiin on tehty etukäteen lista kysymyksistä, jotka halutaan selvittää. Jos tästä ei synny aitoa benchmarking-aineistoa, aineistoa käytetään havainnointimateriaalina. Yhteen kohteeseen ei päästä vierailulle, joten sen aineistoa tutkitaan dokumenttiana- lyysin keinoin. (Ojasalo ym. 2009. 121–124, 163.)

Hankkeessamme syntyy suuri määrä dokumentoituja aineistoja. Kaikista työpajoista tehdään muistiot ja hankkeen etenemistä seurataan viikoittain kirjallisesti. Myös hankkeen valmisteluasiakirjat ja asiakkaiden toimittamat aineistot sekä toimittajan aineistot sisältävät materiaalia, jotka vaikuttavat tulevien prosessien suunnitteluun. Näistä aineistoista tutkitaan osa-aluetta koskevia tietoja havainnointipäiväkirjojen tueksi. (Ojasalo ym. 2009. 121–124.)

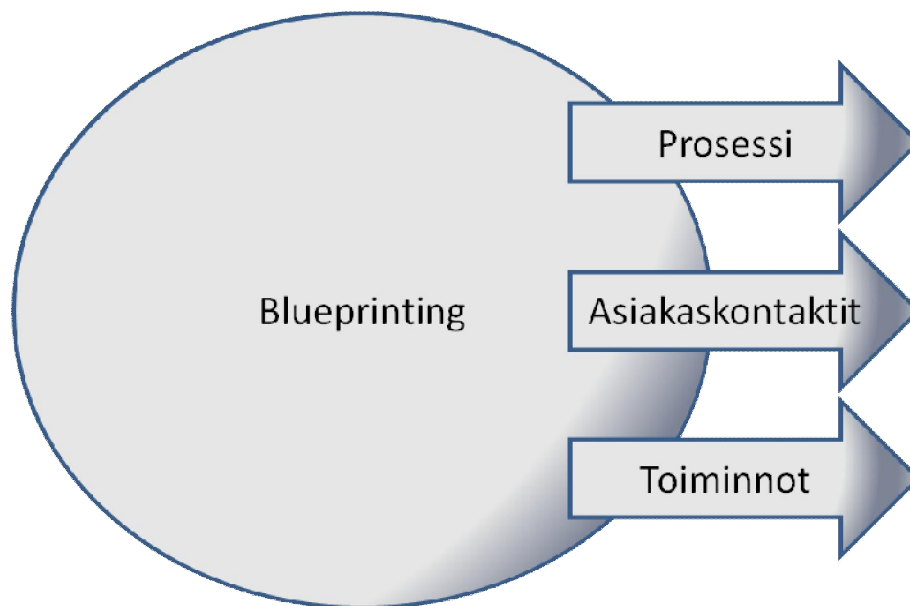
Näissä edellä kuvatuissa menetelmissä tuotetaan pääasiassa laadullista aineistoa. Havainnoinnissa, benchmarking-kohteessa ja dokumenttianalyysissä kerättyä aineistoa käytetään hyväksi, kun uutta toimintatapaa suunnitellaan. Aineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti pelkistämällä ja tuloksia tulkitsemalla. Tämä aineisto ei ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. (Menetelmäopetuksen tietovaranto, 2011.)

Keräätyn aineiston perusteella päätetään, mikä on mahdollisesti odotettava ja paras menetelmä järjestää uusi toimintatapa. Sen jälkeen käytetään prosessikuvauksen menetelmää uuden toimintatavan kuvaamiseksi.

Palvelun prosessikuvaus tullaan tekemään palvelua suunniteltaessa. Prosessikuva on tuotettava hankkeen kuluessa uusista toimintatavoista. Prosessikuvaa analysoidaan blueprinting-menetelmällä. Koska palvelumme on tietojärjestelmän käyttöä, jota myydään asiakkaille, siinä on aika vähän konkreettisia fyysisiä osia. Palvelun kuvaaminen on siksi hyvin tärkeää, että nähdään missä palvelun vaiheessa asiakas-kontaktit ovat ja mikä taas on näkymätöntä työtä. (Ojasalo ym. 2009, 158–159.)

Asiantuntijapalveluissa korostuu tavallisesti asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin. Osallistuminen on kaksitahoista, asiakkaat osallistuvat palvelun ominaisuuksien ja tulokseen kohdistuvien vaatimusten määrittämiseen, mutta he voivat olla merkittävässä asemassa myös varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä entistä paremmaksi. Prosessien kuvaamisen hyöty on siinä, että kuvausten avulla täsmällisesti määritellään ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka kauan. Samaa kaavioon voidaan myös kirjata ne palvelun osat, jotka asiakkaan odotetaan itse tekevän. Tällöin kaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle.

Tällaisen palveluprosessin yksi tapa kuvata on blueprinting. Se ilmaisee kuinka jokin työ on yhteydessä palveluprosessiin. Se on kartoitus joka kuvaa kokonaan ja tarkkaan mitä tahansa palvelua. Blueprinting voidaan toteuttaa piirtämällä kuvio koko palvelujärjestelmästä. Järjestelmä jaetaan pienempiin osa-alueisiin. Blueprintingiä voidaan käyttää apuna uuden palvelun suunnittelussa ja vanhan palvelun kehittämisessä. Se osoittaa visuaalisesti palvelun tarjoamisen prosessin, asiakaskontaktit ja varsinaiset toiminnot. Blueprintingissä hajotetaan palvelu osiin, mutta kuitenkin kuvataan koko prosessi vaiheittain ja tehtävittäin, sekä keinot joiden avulla tehtävät suoritetaan (kuvio 3). Se myös esittää prosessin lopputuloksen. Tämä menetelmä sopii erinomaisesti talouspalvelukeskuksen prosessin kuvaukseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41–43.)



KUVIO 3. Blueprinting. (Lehtinen & Niinimäki 2005. 40.)

Lopuksi arvioinnissa käytetään kyselyä, joka analysoidaan määrällisin menetelmin. Kysely tehdään tutkimuksen loppuvaiheessa hankkeen onnistumisen mittaamiseksi. Kysely tehdään järjestelmän pääkäyttäjille koulutustilanteessa hankkeen tavoitteisiin peilaten. Kysely annetaan kaikille koulutettaville. Joukko on niin pieni (noin 60 koulutettavaa), että siitä ei kannata tehdä otosta. (Ojasalo ym. 2009, 108–120.)

Kyselyssä hankkeen tavoitteet otetaan kysymyksiksi ja niiden vastausvaihtoehdoiksi annetaan monivalinta. Kysely ei anna kokonaiskuvaa hankkeen onnistumisesta, koska siinä ei kysytä palvelukeskuksen asiakaskunnalta kattavasti hankkeen onnistumista. Tällaiseen kyselyyn ei aikataulu anna myöten. Kysely analysoidaan keskilukuja käyttämällä, koska aineisto on hyvin pieni. (Ojasalo ym. 2009, 108–120.)

Helsingin kaupungilla vastaavia suuria tietojärjestelmähankkeista varten on kattava ohjeistus kaupungin intranet-sivustolla. Tämä hanke on ensimmäinen, joka toteutetaan niiden ohjeiden mukaisesti. Jos tutkimuksen tuloksena löytyy jotain parannettavaa käyttöönottoprosessiin, ohjeistusta täytyy tarkentaa tältä osin.

1.5 Työn kulku

Aikataulu rakentuu Laske-hankkeen projektisuunnitelman mukaisesti. Hanke käynnistyi vuoden 2010 lokakuussa. Ohjelma otetaan käyttöön vuodenvaihteessa 2012 ja tammi-maalikuussa 2012 vanhat järjestelmät ajetaan alas. Opinnäytetyö nivoutuu hankkeen aikatauluun siten, että koko hankkeen ajan kerätään dokumentointimateriaalia jolla kuvataan projektin toteutumista sen käyttöönottoon asti.

Keväällä ja kesällä 2011 tutustutaan teoreettiseen viitekehykseen. Syksyn 2011 aikana muodostetaan uusia prosessikuvia, osittain tämä työ on alkaa jo keväällä muutoksenhallinnalla. Koulutusten yhteydessä joulukuussa suoritetaan kysely. Alkuvuoden 2012 aikana materiaalia analysoidaan, sekä projektin toteutumisen kuvausta mietitään teorian pohjalta. Tutkimuksen johtopäätökset kirjoitetaan keväällä 2012, sekä mahdolliset tuloksista aiheutuvat uudet ohjeet tuodaan silloin esille.

Laske-hanke etenee hankesuunnitelman aikataulun mukaisesti. Hanke on jaettu aikataulussa projektikokonaisuuksiin. Jokaisen projektin mukana kulkee osa-alueiden projekti. Vastaan sisäisen laskennan kokonaisuudesta koko hankkeen ajan jokaisessa projektissa. Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain sisäisen laskennan osuutta hankkeessa.

Hanke on varsinaisesti alkanut lokakuussa 2010 suunnitteluprojektilla. Suunnittelu-projektissa on ollut sisäisen laskennan osalta työryhmä, joka on koostunut valittujen virastojen edustuksesta, toimittajan konsultista ja osa-projektin päälliköstä. Työskentely on ollut työpajatyypeistä tiiviisti kahdesti viikossa. Suunnitteluprojektin lopputuloksena kirjoitetut määrittelydokumentit ja prototyyppi helpottavat työn jatkamista.

Toteutusprojektin aikana kaikille Helsingin kaupungin virastoille tulee luoda sisäisen laskennan malli ja seurantakohteet. Toteutusprojektin aikana jokainen virasto käydään yksityiskohtaisesti läpi, ja niille suunnitellaan oma malli sisäiseen laskentaan suunnitteluprojektissa sovittujen yhteisten toimintatapojen puitteissa. Toteutusprojektissa myös suunnitellaan testitapaukset.

Toteutusprojektin aikana käydään ensimmäisiä tunnusteluja uuden palveluprosessin kuvaamisesta. Palvelukeskuksessa aloitetaan muutoksenhallintakoulutus, ja tietojärjestelmän mukanaan tuomia uusia toimintatapoja aletaan kuvata.

Kesäkuussa 2011 alkaa testausprojekti. Testausprojektiin koulutetaan testaajat sekä testaamaan että dokumentoimaan testauksen tulokset vaatimusmäärittelyyn peilaten. Testauksessa tunnistamme jo uusia työnkulkukaavioita, joita tulee olemaan uudessa järjestelmässä.

Koulutusprojekti alkaa testauksen kanssa yhtä aikaa, osa testaajista on järjestelmän tulevia käyttäjiä. Toimittaja kouluttaa Helsingin pääkäyttäjät kullekin moduulille niin, että kaikki pääkäyttäjät osaavat kaikki moduulit. Sen jälkeen pääkäyttäjät suunnittelevat koulutusmateriaalin ja koulutukset. Pääkäyttäjät kouluttavat kukin noin 30 loppukäyttäjää joulukuun 2011 aikana.

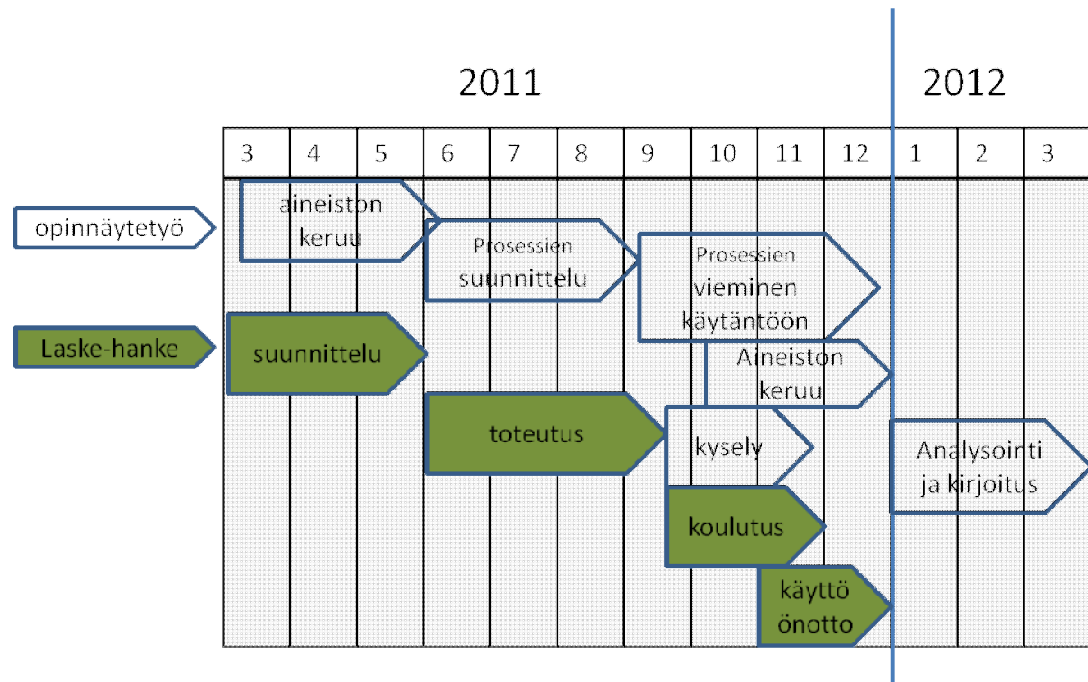
Koko hankkeen ajan dokumentoidaan viikoittain osuuden edistymistä, sekä arviota tulevan kahden viikon tuloksista. Viikoittain käydään myös läpi avoimet asiat, sekä mahdollisten uusien riskien ja epäkohtien syntymistä. Kaikki tiimien väliset asiat kirjataan ylös hanketoimiston kokouksissa, ja niiden toteutumista seurataan myös viikoittain. Opinnäytetyössäni kuvataan tämän projektin läpivientiä näitä dokumentteja käyttäen.

Erittäin tärkeänä yksityiskohtana sisäisen laskennan osalta on se, että sen olemassaoloa ei ole aiemmin kuvattu ja toiminto on uusi. Projektin tuotoksena odotetaan sisäisen laskennan osalta ehdotusta Talpa-palvelukeskuksen organisoinnista ja henkilöiden työnkuvista tämän asian ympärille sekä työnjakoa palvelukeskuksen ja virastojen välille. Henkilöiden työnkuvat tulevat siis muuttumaan, ja muutoksenhallinta on tavattoman tärkeää.

Koulutusprojektissa tutkija on pääkäyttäjänä ja kouluttajana loppukäyttäjille. Tässä vaiheessa havainnoidaan sitä, miten hankkeen käyttöönotto on koulutettavien mielestä sujunut ja vastaako ohjelma sille asetettuja vaatimuksia sekä siitä, millaisena he kokevat muutoksen. Tällä voi myös mitata muutoksenhallinnan onnistumista.

Käyttöönottoprojektin jälkeen tammikuussa 2012 tehdään kyselytutkimus pääkäyttäjille. Näitä tutkimustuloksia vertaamalla saadaan hyvä kokonaiskuva siitä, onko hanke onnistunut tavoitteessaan. Jos jokin asia on onnistunut muita heikommin, voidaan tutkia onko se johtunut jostakin nykyisen projektikäytännön epäkohdasta ja korjata kyseinen asia. Näin päästään luomaan uusi ohjeistus ja paikallisteoria.

Koulutusten yhteydessä joulukuussa suoritetaan kysely. Alkuvuoden 2012 analysoin materiaalia sekä projektin toteutumisen kuvausta teorian pohjalta ja kirjoitan tutkimuksen johtopäätökset sekä mahdolliset tuloksista aiheutuvat uudet ohjeet. Opinnäytetyö linkittyy hankkeen aikatauluun kuvion 4 mukaisesti.



KUVIO 4. Opinnäytetyön ja hankkeen aikajanat.

2 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

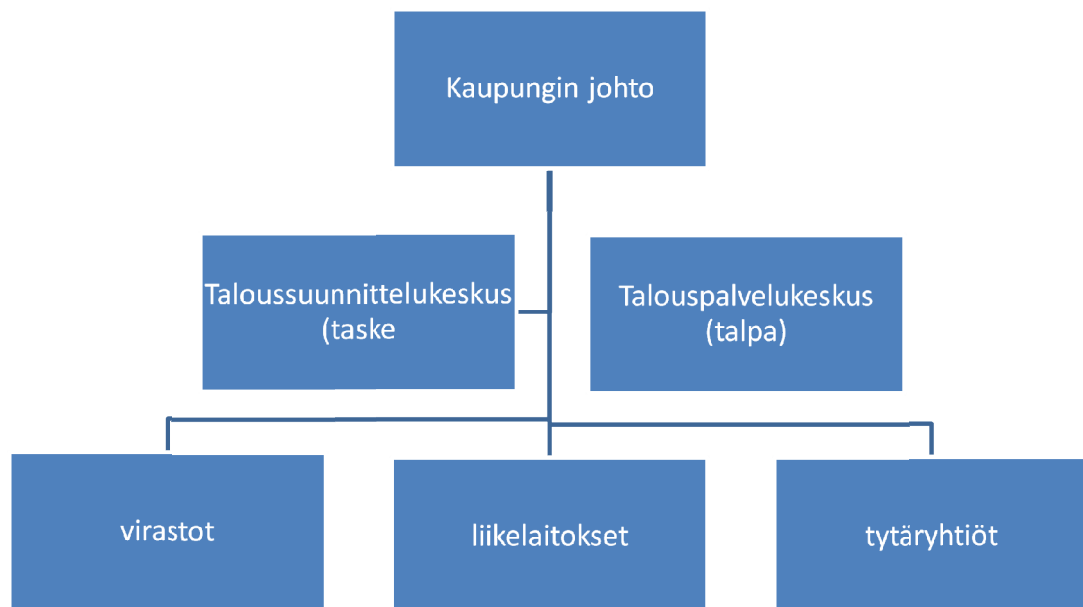
Helsinki on Suomen pääkaupunki ja Helsingin seudun noin 1,3 miljoonaa asukasta ja 738 100 työpaikkaa käsittävän talousalueen keskus. Helsingin kaupunki tuottaa ja järjestää palveluita, jotka edistävät kaupunkilaisten hyvinvointia, luovat edellytykset viihtyisälle asumiselle ja sujuvalle liikkumiselle terveellisessä kaupungissa. Samaan tavoitteeseen tähtää huolenpito Helsingin ja koko pääkaupunkiseudun taloudellisesta kilpailukyvyistä ja yritysten toimintaedellytyksistä. (Helsingin kaupunki 2011.)

Helsingissä on 58 kaupunginosaa, 30 virastoa ja 6 liikelaitosta. Helsingin kaupungin palveluksessa työskentelee yli 39 000 henkilöä, joista noin 33 000 vakinaisessa työssuhteessa. Helsingin väkiluku oli vuoden 2010 lopussa tietokeskuksen arvion mukaan 588 600 henkilöä. Kaupungin vuosittaiset toimintamenot ovat ilman kaupungin liiketoimintaa tarkasteltuna hieman yli 3,9 miljardia euroa. Vuonna 2010 kaupunki investoi lähes 800 miljoonalla eurolla. (Helsingin kaupunki 2011.)

Helsingin ylin päättävä elin on 85-jäseninen kaupunginvaltuusto. Valtuusto päättää kaupungin tärkeimmistä taloudellisista asioista sekä kaupungin hallinnon järjestämisestä. Helsingin kaupungin taloudellinen kokonaisuus muodostuu virastoista ja liikelaitoksista sekä Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvista yhtiöistä ja säätiöistä. Kaupungin taloutta ohjaavat kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus sekä niiden alaiset luottamuselimet ja viranomaiset. Kaupunginjohtaja vastaa ylimpänä viranhaltijana talouden suunnittelusta ja ohjaamisesta. Tässä tehtävässä kaupunginjohtajaa avustaa talous- ja suunnittelukeskus. (Helsingin kaupunki 2011.)

Talous- ja suunnittelukeskus on palvelukykyinen keskushallinnon virasto, joka tukee kaupungin johtoa toiminnan ja talouden suunnittelussa, kehittämisessä ja johtamisessa. Talous- ja suunnittelukeskus vastaa kaupunginhallituksen alaisena virastona kaupungin keskitetystä taloussuunnittelusta ja -hallinnosta, sekä avustaa kaupunginhallitusta ja kaupunginjohtajistoa hallinnon yleisessä kehittämisessä, sisäisessä valvonnassa, tietotekniikan hyödyntämisessä ja elinkeinopolitiikassa kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukaisesti. (Talous- ja suunnittelukeskuksen toimintakertomus 2010.)

Lisäksi Talous- ja suunnittelukeskus avustaa kaupunginjohtajistoa aluerakentamisen ohjauksessa, sekä maankäytön ja asumisen toteutusohjelman valmisteluissa. Talous- ja suunnittelukeskus huolehtii myös kaupungin yhteisten kehittämisstrategioiden valmistelusta. Operatiivista laskentatoimintaa tekee Talpa, jonka asiakasvirastoja on 29 kpl kaupungin 30 virastosta (kuvio 5).



KUVIO 5. Helsingin kaupungin mukailtu organisaatio

Talpan kaikki prosessit ovat yhteisiä sen asiakkaiden kanssa. Talpan ja asiakkaan välinen toiminta perustuu palvelusopimukseen, jossa määritellään tuotettavien palvelujen sisältö ja hinnat sekä palvelukuvaukset ja prosessikohtaiset työnjaot. Palvelut tuotetaan kaupunkiyhteisillä tietojärjestelmillä. Talpan peruspalvelut ovat:

- kirjanpito, raportointi ja tilinpäätöksen laadinta
- käyttöomaisuuskirjanpito
- palkkojen ja eläkkeiden laskenta sekä palvelussuhdetietojen ylläpito
- ostolaskujen käsittely ja ostoireskontran hoito, matkalaskujen käsittely
- laskutus, myyntireskontran hoito ja perintä, asiakasrekisterin ylläpito
- maksuliikenne ja henkilöstöraportointi
- kaupunkiyhteisten talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien ylläpito ja kehittäminen
- lisäksi tuotetaan erillispalveluja

(Talouspalvelukeskus 2011.)

Nykyisessä palvelutarjonnassa ei ole lainkaan huomioitu sisäisen laskennan toiminnallisuutta, vaan se joltain osin on kirjanpidon ja raportoinnin sisällä.

Talpan visiona on olla toimialan arvostetuin osaaja ja kumppani. Talpa korostaa paitsi edelläkävijyyttä ja kunnallisen taloushallinnon ammattitaitoa, myös sitoutumista jatkuvaan osaamisen kehittämiseen sekä kumppanuuteen perustuvaa toimintaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

Liikelaitoksen toimintaa ohjaavat kaupungin yhteiset arvot: asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus, turvallisuus, taloudellisuus ja yrittäjämielisyys. Lisäksi Talpan toiminnassa korostetaan avoimuutta, vastuuntuntoa ja kunnioittamista.

Taloushallintopalvelu toimii talous- ja palkkahallinnon palvelujen vastuullisena tuottajana ja kehittäjänä. Kunnallishallinnon erityisosaaminen tukee asiakkaiden ydintehtävien hoitamista. Toiminta asiakkaiden kanssa perustuu palvelusopimukseen, jossa määritellään tuotetut palvelut, palvelujen hinnat, palvelukuvaukset ja prosessikohtaiset työnjaot. Prosesseja kehitetään aktiivisesti yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelut tuotetaan kaupunkiyhteisillä tietojärjestelmillä

Talpan asiakkaita ovat Helsingin kaupungin virastot ja liikelaitokset, kaupungin johto sekä kaupungin henkilöstö. Talpan sidosryhmiä ovat kuntalaiset, virastojen ja laitosten yhteisöasiakkaat, Helsingin kuntakonserniin kuuluvat yhteisöt ja säätiöt, tavaroiden, palvelujen ja tietojärjestelmien toimittajat, valtion viranomaiset, Suomen Kuntaliitto, eläkelaitokset, tilintarkastajat, pankit, työttömyyskassat, vakuutusyhtiöt ja perintätöimistöt (Talpan toimintakertomus 2010.)

Laske projektin alkuvaiheessa on määritelty, että sisäisen laskennan prosessin omistaa Taske, mutta palvelua tullaan antamaan Talpasta. Laske-projektin alussa Talpan kirjanpito-osasto muodostuu keskuskirjanpidosta, asiakasvirastojen kirjanpidosta ja järjestelmäkehitystiimistä. Sisäisen laskennan toiminnallisuus koetaan projektin alkuvaiheessa tuotettavan asiakasvirastojen kirjanpitotiimistä.

3 PALVELUTOIMINNAN PROSESSIT

3.1 Palveluprosessin kuvaus

Tutkimani palvelu voidaan luokitella sisäiseksi palveluksi liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Sisäisistä palveluista on tulossa sekä palveluyrityksissä että julkisyhteisöissä yhä tärkeämpi osa tehokkuutta. Sisäisiä palveluita ovat palvelut, jotka tuotetaan yksinomaan oman henkilökunnan käyttöön. Sisäisen palvelujen yksiköt tuottavat palveluja palvelutarjonnan parantamiseksi. (Järvelin 2011.)

Monet hallinnolliset palvelut ovat asiakkaalle tarjottavia palveluja. Passiivisen käsittelytapansa vuoksi ne ovat asiakkaalle näkymättömiä palveluja. Monesti ne hoidetaan niin, ettei niitä mielletä palveluksi, vaan ongelmaksi. Tämä tarjoaa runsaasti kilpailuetumahdollisuuksia organisaatiolle, joka pystyy hyödyntämään näkymättömiä palveluja. Palvelut ovat luonteeltaan prosesseja, jolloin niiden kehittämiseen liittyy olennaisesti prosessin kehittäminen. (Grönroos 2001, 78–79.)

Palvelutoiminnan organisointia voidaan tarkastella yhtäältä sisällön ja toisaalta prosessien kautta. Palvelut ja palvelukonseptit edustavat sisältöä ja sitä mihin palvelulla tähdätään. Palvelutoiminnassa on kuitenkin kyse myös prosesseista ja prosessimuutoksista. Palvelutoiminnan sisällöt ja prosessit kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Tärkeän näkökulman muodostaa palvelutoiminnan organisointi ja johtaminen. Johto voi tehdä päätöksen palveluista, mutta haasteena on kuinka saadaan eri toimijoiden sisällölliset toimet ja päätösprosessit yhteneväisiksi asetettujen tavoitteiden kanssa. (Hyötyläinen 2010, 115.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen Palvelut 2020 mukaan asiakaskohtaisuus on yhä merkittävämpi kilpailuetu. Teknologia tarjoaa välineitä monipuolisempaan, laadukkaampaan ja asiakaslähtöisempään palveluun. Teknologian avulla rutiinitehtäviä voidaan automatisoida, ja sen avulla voidaan osittain jopa korvata joitain palveluja. Rutiinitehtävien vähentyessä osaamista ja asiantuntemusta vaativat tehtävät puolestaan lisääntyvät. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006.)

Tämä sama trendi on huomattu Eurooppalaisen palvelukeskustutkimuksen mukaan myös suomalaisissa palvelukeskuksissa. Niissä nähdään optimaalisena palvelukeskuk-

sen tavoitteena prosessien yhdenmukaistaminen ja lisäarvopalveluiden kehittäminen. Tämä vaatii uskallusta konsernien sisällä panostaa lisää toimintoja palvelukeskukseen ja tiiviimpää yhteistyötä asiakkaaseen päin. (BearingPoint 2010.)

Palvelutoiminnan laajentaminen edellyttää yrityksen toimintamallin muuttamista avoimempaan suuntaan. Yhteistyö asiakkaiden ja partnereiden kanssa saa uusia vuorovaikutteisia ulottuvuuksia. Asiakkaat tulevat kiinteäksi osaksi palvelujen määrittystä ja toimintamallien kehittämistä. Kuitenkin muutos kohti asiakkaan liiketoiminnan palvelemista on yrityksissä monivaiheinen muutosprosessi. Asiakas nähdään kuitenkin usein tuotteiden ja palveluiden vastaanottajana, jolloin asiakkaalle tarjotaan valmista palvelua. On kuitenkin nähtävissä, että tällainen toimintamalli ei vastaa palveluliiketoiminnan asettamiin tarpeisiin. (Hyötyläinen 2010, 58.)

3.2 Palveluprosessin kehittäminen

Tekesin oppaan ”tuotteistamisesta kilpailuetua yrityksille” mukaan palvelun kehittämisen polku on seuraava: Palvelutarjooman arviointi, palvelun määrittely, palvelun vakiointi, palvelun konkretisointi, palvelun hinnoittelu, seuranta ja mittaaminen ja jatkuva kehittäminen. Oppaan mukaan palvelun kehittäminen olisi hyvä aloittaa palvelutarjooman kuvaamisella ja arvioinnilla. (Tekes 2009.)

Helsingin kaupungin prosessiparantamisen mukaan asia hoidetaan yksinkertaisemmin, prosessin tunnistaminen, kuvaaminen, mittaaminen ja kehittäminen. Kaupungilla ei tietenkään julkisyhteisönä niinkään keskitytä hinnoitteluun tai markkinointiin, koska markkina on jo olemassa. Suurin osa Helsingin kaupungin palvelun parantamisen opista keskittyykin prosessien parantamiseen. (Helsingin kaupunki 2008.)

Projektihallinnan opas on vieläkin yksinkertaisempi, projektin asettamiseksi on suoritettava palvelun alustava määrittely, kehityspanos ja kustannusarvio, resurssipanostus ja tuotettavuus. Paljon monimutkaisempi Scheuningin ja Johnsonin malli löytyy Kinnusen kirjasta. Mallit ovat hyviä pohjatökaluja mutta jättävät toteuttajalle paljon päänvaivaa sen suhteen, miten käytännössä tulisi toimia. Teoreettisista malleista on mielenkiintoinen myös Taksin ja Stuartin suunnitteluympyrä uuden palvelun sopeuttamiseksi aiempiin palveluihin ja palvelujärjestelmiin. (Kinnunen 2004. 34, 37.)

Yksinkertaisin ohje löytyy Kai Laamasen teoksesta Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Palvelun tarjoajan prosessin sisäistä rauhaa häiritsee mielivaltaisesti toimiva asiakas. Lähdetään siis liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeestaan, mietitään millaisilla palveluilla se voidaan tyydyttää ja suunnitellaan prosessi. Prosessi vaatii toimenpiteen ja resurssit, joilla saadaan aikaan halutut palvelut. Laamasen mukaan prosessia hankaloihtaa, jos palvelu vaatii paljon asiantuntemusta. Vaikka kaikki osapuolet yrittävät kaikkensa, lopputulos on edeltä käsin epävarma. Prosessin osat voivat toteutua epämääräisessä järjestyksessä, ja vain karkean tason kuvaus pystytään tekemään (Laamanen 2001, 21.)

Lehtinen ja Niinimäki lainaavat palvelun suunnitteluprosessin mallin Edvardssonin ja Olssonin. Tässä aloitetaan palvelukonseptin kuvauksella, jossa määritellään yksityiskohdainen kuvaus siitä, miten asiakkaan toiveet täytetään. Mallissa asiakas on mukana jo tässä vaiheessa. Palvelukonseptissa käydään läpi spiraalimaisesti ideointi, palvelun kehitys ja arviointi. Näin syntyneitä konseptia verrataan jo olemassa olevaan palveluun, ja vertaillaan uuden palvelun tuottamisen edellytyksiä eli sitä, voidaanko palvelu tuottaa kohtuullisin ponnisteluin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Palvelukonseptin suunnittelusta siirrytään palvelujärjestelmän suunnitteluun. Tässä keskeiset tehtävät ovat henkilökunnan valinta, asiakkaiden kouluttaminen tuotteen käyttöön, teknisen ja fyysisen ympäristön muokkaaminen, sekä organisaation muokkaaminen palvelun tuotantoon sopivaksi. Viimeksi siirrytään palveluprosessin suunnitteluun, missä määritellään palvelun tuottamisen yksityiskohdat. Lopuksi täsmennetään palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastuut, ja kuvataan palvelu prosessimallina. Tässä mallissa tulee näkyä asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden raja. Tämä on kuitenkin vain suunnitelma, ainutkertaisten palvelukokemukset toteutuvat asiakasprosessissa. Jokainen asiakas tuo oman variaationsa palvelun käyttöön ja kokemiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Prosessin suunnittelu menee edellä kuvatusti luonnostaan. Omassa tapauksessamme prosessien suunnittelu on aloitettu jo hankkeen aikaisissa asiakaspalavereissa. Tämän jälkeen tehdään palveluprosessin kuvaukset, jossa hetkeksi unohdetaan yksittäisten asiakkaiden tarpeet, ja keskitytään yleisiin ja yhteisiin toimintatapoihin. Kun palvelupro-

sessi on kuvattu, sitä varioidaan jokaiselle asiakkaalle omaksi asiakaskohtaiseksi prosessiksi.

Talpan tapauksessa palvelu on pakko kehittää uuden tietojärjestelmän myötä. Tosin tietojärjestelmän hankinnalle on syynsä, kaupungin strategisena tavoitteena on saada palvelujen hinnoittelu konkreettiseksi, jolloin uusi laskentajärjestelmä on välttämätön. Nykyisen prosessin kuvaaminen on käytännössä mahdoton tehtävä aloittaa työtä. Uusi järjestelmä tuo mukanaan niin paljon uutta, että vanhan kuvaamisessa ei ole mitään mieltä. Lähinnä prosessikuvaukseksi käy tietojärjestelmän prosessikuvat, jotka auttavat palvelukeskuksen prosessien kuvaamisessa. Joissain asiakasvirastoissa on sisäisen laskennan prosessi olemassa, mutta toimintatavat ovat erilaisia kaikilla asiakkailla.

Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin alkuvaiheessa hämärän peitossa, tuottava organisaatio ei tiedä mitä resursseja palveluprosessiin tarvitaan, tai min-käläisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. Palveluntarjoajan on tärkeää ymmärtää asiakkaan sumeita odotuksia. Vaikka asiakkaat eivät osaa ilmaista niitä tietoisesti, odotukset vaikuttavat siihen miten he saamansa palvelun kokevat. (Grönroos 2001, 91,133.)

Palvelukeskukselle on suuri haaste tuottaa tämä uusi palveluprosessi. Tavallaan kyse ei ole vapaaehtoisesta tai tuloshakuisesta palvelun kehittämisestä, vaan pakon edessä tehtävästä prosessimuutoksesta. Palvelun kehittämisellä ei ole johtohenkilöä, jolla olisi näkemys siitä, mitä lopputuloksen tulisi olla. Siksi on suuri vaara, että palveluna tarjotaan vain teknistä tukea prosessin asiakkaalle, eikä syvempää lisäarvoa tuottavaa palvelua.

Palvelukeskuksen johtaja kokee, että ympäröivä maailma muuttuu juuri tällä talouden osa-alueella merkittävästi tulevina vuosina. Palvelukeskuksista tehdyn tutkimuksen mukaan yhä enemmän konsernien sisällä keskitetään palveluita palvelukeskuksiin, ja tehtävät muuttuvat rutiinitöistä asiantuntijatehtäviksi. Näiden muutosten myötä palvelukeskusten tulisi pystyä tarjoamaan asiakkailleen lisäarvopalveluita. Tutkimuksen mukaan muutossignaaleina on havaittavissa uusien palvelukonseptien mukaanotto. Optimaalisen palvelukeskuksen tulisi kehittää lisäarvopalvelua ja tuotteistaa palvelut selkeästi. Vertailun mukaan eurooppalaisissa palvelukeskuksissa on saavutettu huomattavia hyötyjä johdon raportointiin, mutta suomessa tämä prosentti on vain 20. Suomessa ollaan siis

selvästi jäljessä kansainvälistä toimintaa tällä osa-alueella. (Jäppinen 2011, Bearing-Point 2010.)

Trendejä palvelukeskusten toimialalla on siirtyminen rutiinien käsittelystä asiantuntijuteen ja uusien palvelukokonaisuuksien vastaanotto. Koska tehtävät automatisoivat, vapautuu palvelukeskuksen henkilöstö tuottamaan erityisosaamista vaativaa asiantuntijapalvelua. Taloushallinnon prosesseista mm. sisäisen laskennan prosessissa uskotaan olevan huomattava määrä hyödynnettävissä olevaa potentiaalia. Näistä lähtökohdista pyrin miettimään, millä keinoin uutta palvelukonseptia tulisi lähestyä. Palvelun kehittämiselle on siis johdon tuki ja toive, mutta selkeää tahtotilaa tulevalle palvelulle ei ole vielä luotu. (BearingPoint 2010.)

3.3 Palvelut ja henkilökunnan osaaminen

Jo vuonna 1982 Tapio Joutsenkunnas kirjoittaa kirjassaan *Esimiestyö palveluyrityksessä*, että nopeasti muuttuvassa maailmassa on kaikenlainen kehitystyö muodostunut tärkeäksi menestystekijäksi. Palveluyrityksessä tulee kaiken kehittämisen sisältää myös henkilöstöön suunnattuja kehittämistoimenpiteitä. Kehittäminen saattaa myös kohdistua tulevaisuuden vaatimusten kohtaamiseen. Ajatellaan, että tekninen kehitys asettaa vaatimuksia henkilöstön ammattitaidolle. Käytännössä on vaikeaa erottaa näitä kehittämisen tarkoituksia toisistaan. Samat kehittämistoimenpiteet edistävät molempien tavoitteiden saavuttamista. Nämä sanat pitävät edelleen paikkansa. (Joutsenkunnas 1982, 143.)

Hyötyläisen mukaan palveluliiketoiminnan kehittämiseen olisi vapautettava henkilöresursseja, jotta henkilöstön on mahdollista sitoutua siihen muutosten edellyttämällä intensiteetillä. Tämä on tärkeää, jotta nykyinen palvelukyky ei lyhyellä tähtäimellä kärsisi, ja uuden palveluliiketoiminnan edellyttämä palvelukyky voisi kehittyä. (Hyötyläinen 2010, 176.)

Uuden palvelun tuottaminen vaatii sisäistä koulutusta, jotta henkilökunta sisäistää uuden palvelumallin, ymmärtää oman roolinsa palvelun toteuttajana, ja uskoo palvelun menestykseen. Uuden palvelun tuottamiseen vaadittavien toimintojen omaksuminen on organisaation muutostilanne, joka edellyttää johdolta erityistä huomiota. (Kinnunen 2004, 90.)

Sisäisen laskennan palvelu ei ole kuulunut palvelukeskuksen valikoimaan aiemmin ollenkaan, joten koulutusta vaaditaan henkilökunnalle, että palvelua pystytään tarjoamaan. Siksi merkittävä kysymys onkin heti alkuun, millä tasolla palvelua pyritään antamaan, tarjotaanko teknistä tukea vai myös sisällöllistä palvelua. Jos päädytään tarjoamaan myös sisällöllistä palvelua, mikä olisi tuottavampaa ja asiakaslähtoisempää, koulutukseen tulisi ryhtyä heti.

Koska asiantuntijapalvelutuote perustuu asiantuntijoiden osaamiseen, keskeisin resurssi ja tuotannon pullonkaulantekijä on asiantuntijoiden aika. Organisaatiokulttuuri ohjaa asiantuntijan ajankäyttöä. Asiakkaiden parissa ja hyväksi tehtävän työn tulee hallita valtaosaa ajantäytöstä. Myös palvelun markkinointiin ja suunnitteluun tulee jatkuvasti olla aikaa. Tämä Lehtisen ja Niinimäen ajatus tulisi pitää mielessä uusia palveluprosesseja suunniteltaessa, varsinkin henkilöresurssien kohdalla. Prosessissa on oltava aikaa myös kehittämistyölle, koska palvelu on vielä uusi, ja osaamistaso on heikkoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 62.)

3.4 Palvelu asiakasta varten

Tapio Rissanen kirjoittaa kirjassaan Hyvän palvelun kehittäminen, että palvelu tuotetaan aina asiakasta varten. Tämä on todella vaikea mieltää tutkimuksessani, julkisessa organisaatiossa, jossa palvelu on tähän asti tuotettu lakisääteisissä vaatimuksia silmällä pitäen. Samaten palvelu tuotetaan ryhmässä. Palveluprosessin kuvauksessa otetaan mukaan suurimmat asiakasvirastot kehittämään ja suunnittelemaan uutta. Tekesin oppaan ”Palvelemisesta palveluliiketoimintaan” mukaan asiakkaalle eivät tuota arvoa palveluominaisuudet itsessään, vaan niiden tuottamat hyödyt. Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. (Rissanen 2006, 17.)

Tuotekehitystä tutkinut Sampsa Hyysalo painottaa teoksessaan käyttäjien osallistamista tuotekehitykseen. Tärkeää on ottaa käyttäjät mukaan aktiivisessa roolissa silloin, kun tunnetaan heikosti tuleva työkenttä. Suunnittelu ja testausvaiheessa käyttäjät pystyvät osoittamaan, mitä tarvitsevat ja vaativat tuotteelta. Esimerkiksi työtehtävien listaukset, työkulujen mallintaminen, ja ohjelman näyttöjen piirtäminen ovat hyviä malleja. Käyt-

täjän mukaanotto ehkäisee myös väärinymmärryksiä tuotteen käytössä. (Hyysalo 2006, 86-87.)

Vaikka kysymys ei olekaan tuotteesta, samat menetelmät on hyvä ottaa käyttöön myös tässä palvelun suunnittelussa. Hyysalon mukaan käyttäjäyhteistyön suurin hyöty on opiminen ja hyödyntäminen jo suunnittelun aikana. Tuloksia täytyy näyttää käyttäjille, jotta he ovat varmoja siitä, että ideat eivät katoa yrityksen syövereihin. (Hyysalo 2006, 96–97.)

Grönroosin mukaan jokainen palveluja tuottava yhteisö, mukaan lukien julkisyhteisö, joutuu aina olemaan yhteydessä asiakkaaseen. Palvelun tuottaja joutuu aina tekemään yhteistyötä palvelunsaajan kanssa. Palvelujen tuotteistamisella voidaan käsittää uuden palvelun määrittäminen, systematisointi ja vakiointi. Tavoitteena on kehittää palveluliiketoimintaa niin, että asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja kannattavuus paranee. (Grönroos 2001, 110.)

Hyötyläinen korostaa, että palvelukehityksen tulisi entistä enemmän tapahtua sekä yrityksen sisäisen arvoketjun osaamista yhdistäen että asiakkaan kanssa. Siten palvelukyvyn muutoksen tulisi toteutua sekä sisäisesti että asiakassuhteissa. Ainoastaan osallistuminen kautta syntyy yhteinen jaettu näkemys palveluliiketoiminnasta ja sen kehittämisestä yhteisenä tehtävänä. (Hyötyläinen 2010, 214.)

Ensimmäinen päätös olisi palvelutarjooman arviointi, eli se millä tasolla palvelua tul-laan asiakkaalle tarjoamaan. Palveluita tulisi pystyä kuvaamaan asiakkaan näkökulmas-ta, jotta saataisiin arvioitua kokonaisuutta asiakkaan tarpeisiin. Tässä vaiheessa on mie-lekästä luonnostella palvelusta prosessi. Keskeistä on huomata tässä vaiheessa, mitä osaamista palvelun tuottaminen vaatii, ja vastaako osaaminen ja resurssit tarjottuja pal-veluja.

Uuden palvelun sisältöä rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Asi-akkaan toiveet olisi siis saatava tietoon. Tutkimuksessani asiakkaan tarpeet tulevat esille projektin kuluessa työpajoissa. Palvelun määrittelyssä on löydettävä ydinpalvelu, sekä erotettava siitä selvästi tukipalvelu ja lisäpalvelut.

Talpan asiakastyytyväisyyskysely keväältä 2010 paljastaa, että asiakkaat toivovat palvelukeskukselta asiakaslähtöisyyttä. Haastatellut kokivat, että palvelukeskuksen kanssa ei voi neuvotella, vaan sieltä sanellaan tehtäviä virastoille. Talpan toivottiin tarjoavan enemmän palveluita, kuten yksityinen sektori, ja yrittävän ymmärtää asiakkaiden prosesseita. Samassa kyselyssä kysyttiin, mitä sisäisen laskennan palvelua asiakkaat odottavat. Asiakasvirastot kokivat, että vasta Laske-projektin jälkeen heillä on mahdollisesti tarvetta uusille sisäisen laskennan palveluille, konsultoinnille. Tähän saumaan Talpan on siis hyvä rakentaa uusi palveluprosessi sisäistä laskentaa varten.

3.5 Palvelun prosessi

Palvelun prosessin määrittelyssä on lisäksi löydettävä tarvittavat resurssit ja työvaiheet, jotta toimintaa voidaan suunnitella tehokkaammin. On tärkeää miettiä mistä työvaiheista palvelu koostuu ja ketkä osallistuvat eri vaiheisiin. Kun palvelu on tarkasti saatu määriteltä, se pitäisi saada vakioitua. Kehittämistyöni kannalta tähän ei kyetä aikataulun puitteissa vastaamaan, mutta palvelukeskuksen asiakasneuvotteluita varten se on kyettävä hinnoittelemaan. Tällöin ydinpalvelun hinnoittelu on prosessinmukaisissa osissa myytävää asiakkaalle yksikköhinnoin, ja lisäpalveluiden määrittely kullekin parhaalla mahdollisella tavalla. (Kinnunen & Lindström 2005, 198.)

Palvelun konkretisointi on mielenkiintoinen haaste projektissa. Koska palvelu parannetaan julkisyhteisössä, on mahdollista että kysyntää sille ei juuri ole, mutta osittainen ostopakko kuitenkin. Helsingin kaupungin oppaassa prosessien parantamisesta mainitaan, että julkisella puolella asiakas ei aina ymmärrä olevansa asiakas, tai hän ei halua tulla palvelluksi. Sisäisen laskennan tuominen järjestelmään on konkretisoitava jotenkin niin, että asiakas haluaakin tulla palvelluksi. Tietojärjestelmän esittelyt tutuista esimerkeistä ja työnäytteet tulevat varmaankin kysymykseen. (Helsingin kaupunki 2011.)

Palvelun tuotantokonsepti kertoo sen, mitä asiakkaille tarjotaan. Siitä selviää miten palvelu tuotetaan. Palvelun tuottama lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan, palvelun toteuttaa palvelutarjouksen, prosessin lopputuloksen sekä taloudellisen lopputuloksen. Palvelun tuotantokonseptissa voidaan keskittyä näistä ensimmäiseen eli millaisten prosessien avulla palvelu tullaan tekemään. On tärkeää saada selville, tuotetaanko jotain joka vastaa asiakkaan tarpeita. (Kinnunen 2004, 65.)

Palvelun hinta on Tekesin oppaan mukaan paitsi merkittävä kannattavuuteen vaikuttava tekijä, myös keskeinen viesti palvelun laadusta. On todella tärkeää konkretisoida palvelutarjooma asiakkaan silmissä, jotta asiakkaalle voidaan kertoa mitä hän saa ja mitä se maksaa. Vaikka hinnoittelun perusteena tulee olla laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista, täytyy toki ottaa huomioon asiakkaan odotukset palvelun lisähinnan suhteen. Koska tässä on kyseessä palvelukeskuksen uusi ja ehkä vähän parempi ja asiantuntevampi palvelu kuin aikaisemmat palvelut, tulee tämä ottaa hinnoittelussa huomioon. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa arvioimaan työtä ja resursseja. Tässä hinnoitteluprosessin myötä tulevat tunnistettua peruspalvelut, lisä- ja tukipalvelut. (Arantola & Simonen 2009)

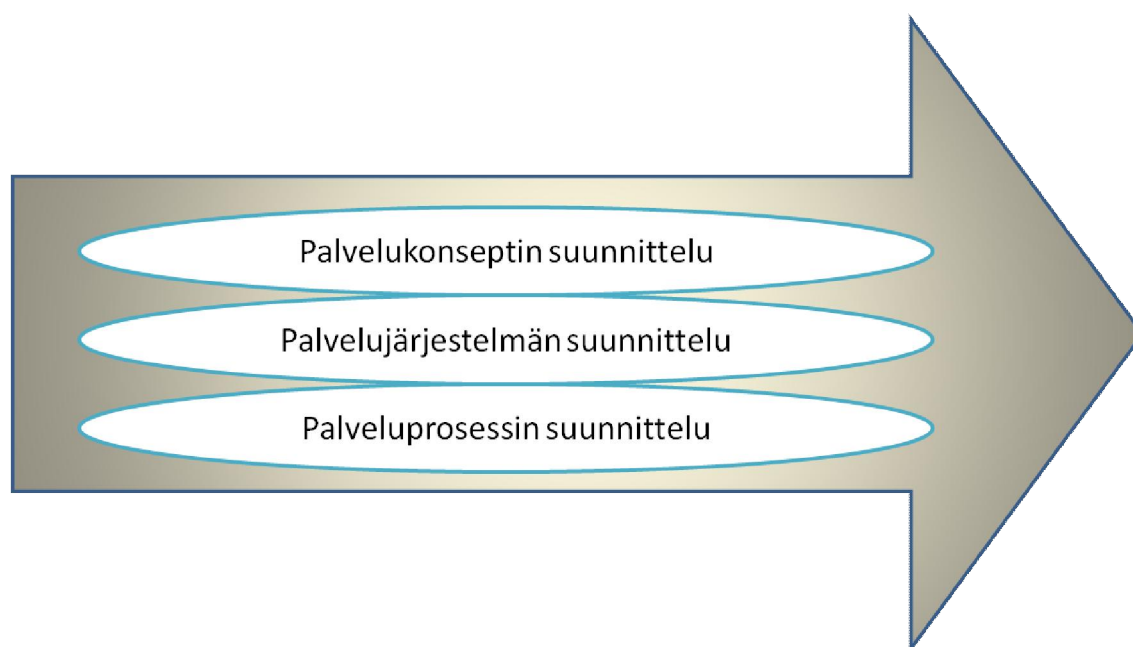
Hyvän palvelun kehittäminen yrityksessä tai virastossa on vaativa tehtävä. Palvelu ei synny pelkällä käskyllä. Tästä syystä projektimuotoinen työmenetelmä on käyttökelpoinen menetelmä. Projektihallinnan käsikirjan mukaan lähtökohdan projekti-idealle voi antaa asiakkaalta tulleet toivomukset tai puutteet nykyisissä tuotteissa, ja uuden teknologian mukanaan tuomat parannusmahdollisuudet nykyisiin tuotteisiin. Nämä molemmat vaihtoehdot täyttyvät Talpan kehittämistyössä. Kehitysprojektin valinnalla on keskeinen merkitys yhteisön tulevaisuudelle. (Kinnunen & Lindström 2005, 235.)

Julkisella sektorilla on havaittu haluttomuutta uusien palvelutuotteiden kehittämiseen. Koska budjettirahoitus takaa jatkuvan toimeentulon, ei uusiin hankkeisiin tartuta innokkaasti. Haluttomuus saattaa ulottua jopa niin pitkälle, että organisaatio pyrkii estämään uusien palvelutuotteiden käyttöönoton. Tämä on haaste projektissani, sillä palvelukeskuksessa on havaittavissa muutosvastarintaa. Henkilöiden saaminen mukaan projektiin on tuntunut hankalalta. Muutosjohtamisessa olisi onnistuttava, jotta uusi palvelu saadaan markkinoille.

Jotta Talpan sisäisen laskennan palvelun kuvaamisessa onnistutaan, ensin on määriteltävä miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Prosessi on kuvattava määrittelemällä palvelun toteutusvaiheet tarkasti. Prosessin kuvaamisessa on selvitettävä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka kauan.

Jotta palvelu saadaan markkinoitua asiakkaille eli virastoille, asiakkaiden vakuuttamisessa ratkaisevassa roolissa on palvelukeskuksen henkilöstö. Lehtisen ja Niinimäen mu-

kaan sisäisen markkinoinnin avulla palvelun toimittaja ohjaa henkilöstöään uskomaan tuotteisiin ja tavoitteisiin sekä käyttäytymään niiden edellyttämällä tavalla (kuvio 6). Asiakkaan kontaktihenkilöille on välitettävä tietoa ja taitoa jotta he pystyvät omassa sisäisessä markkinoinnissaan saamaan keskeisen henkilöt vakuuttuneiksi palvelun tarpeellisuudesta ja laadusta. Ja mikä tärkeintä, heidät on saatava uskomaan oman osallistumisensa tarpeellisuuteen. Tämä on ratkaiseva asia hankkeessa. Palvelukeskuksen henkilöstö on ensin saatava uskomaan uuteen toimintatapaan ja ennen kaikkea siihen, että he ovat avainasemassa levittämässä uutta palvelua asiakkaalle. Tämä on aivan uudenlaista ajattelua organisaatiossa. Palvelukeskuksen avainhenkilöt on saatava uskomaan, että heillä on valtaa uuden tuotteen levittämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla ja mahdollisimman kattavasti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16.)



KUVIO 6. Palvelujen suunnitteluprosessin malli, Lehtinen & Niinimäki 2005: Edvarssonin ja Olssonin malli.

Prosessin viemiseksi tuotantoon on konkreettisesti kuvattava prosessi jollakin prosessinkuvausmenetelmällä, kirjoitettava se sanallisesti auki työvaiheittain, määriteltävä ketkä prosessiin osallistuvat, ja kirjattava ylös aikataulu prosessin vaiheista. Tämän paketin esittelytilaisuudessa on annettava prosessiin osallistuville mahdollisuus esittää parannusehdotuksia ja kertoa omia näkemyksiään prosessista. Mahdollisista jatkotoimenpiteistä on myös pystyttävä sopimaan. (Laamanen 2001, 98.)

3.6 Palvelun siirto projektilta tuotantoon

Hyötyläisen mukaan palveluliiketoiminnassa keskeistä on tiedonsiirto toimittajan ja asiakkaan välillä. Tämä vaikuttaa palvelutapahtuman onnistumiseen ja palvelukonseptin kehitykseen. Palvelun onnistumisessa on merkittävä osuus silläkin, miten palvelu saadaan siirrettyä projektilta tuotantoon. Projektin aikana johdetusti tuodaan uusi palvelu palvelukeskukseen. Kuitenkin projektin asiantuntijat eivät ole palvelukeskuksen työntekijöitä. Palvelu on kuitenkin ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tulosten siirto toimintojen kehittämisessä tapahtuu Rissanen mukaan paljolti sosiaalisen megasysteemin kautta. (Hyötyläinen 2010, 110, Rissanen 2006.)

Pelkästään määräyksillä kehitysprojektin tuloksia ei voida siirtää. Luottamuksen ilma-
piiri on onnistumisen välttämätön edellytys. Projektin tulosten siirtymisessä tulisi huolehtia, että projektin henkilöstöä ja vakinainen henkilöstö hyötyy, projektin asettaja ja ohjausryhmä hyötyy, sekä koko toimiala tiedottamisen kautta hyötyy. Kehityshankkeen hyödyllisyys punnitaan tulosten siirron onnistumisessa asiakkaalle.

Laske hanketta siirretään monella tavoin projektilta tuotantoon. Yksi hankkeen projekteista, käyttöönottoprojekti, sisältää tuotantoonsiirron suunnittelun. Palvelukeskus tekee omalta osaltaan myös projektin käyttöönoton suunnitelman. Näiden kahden suunnitelman kohtaaminen on ensiarvoisen tärkeää, ja silloin punnitaan projektin ja linjaorganisaation vuorovaikutus.

Näiden virallisten keinojen lisäksi on epävirallisempikin kanava tiedon siirtoon. Henkilökunta on aktiivisesti pyrkinyt ennakoimaan omia tulevia tehtäviään, ja tästä syystä prosessikuvauksissa on jo otettu huomioon tulevia mahdollisia organisaatiomuutoksia ja tehtäväkuvien muutoksia.

3.7 Projektin johtaminen ja tietojärjestelmän käyttöönotto

Hyvin monen organisaation ensikokemus prosessiajatteluun syntyy tietojärjestelmän kehittämishankkeen yhteydessä. Kun organisaatioon ostetaan uusi tietojärjestelmä, sen määrittely alkaa prosessien määrittelyllä, jotta tietojärjestelmä voidaan sovittaa organi-

saation toimintamalliin. Usein uusi tietojärjestelmä tuo mahdollisuuden parantaa prosesseja. (Laamanen 2001, 202.)

Reino Myllymäki on tutkinut tietojärjestelmien epäonnistumista. Hän on havainnut, että ryhmä, joka kehittää keskuudessaan jotain suuremman joukon elämään vaikuttavaa asiaa, ei koe, että yksittäisessä palaverissa tehdyt päätökset ylittäisivät ”viestintäkynnyksen”. Tällöin viiden palaverin jälkeen viestintävaje ehtii kasvaa yllättävän suureksi ja johtaa ongelmiin. Tietojärjestelmäprojektissa tämä on erittäin yleistä. Määrittelypalaverit pidetään projektin sisällä hyvin pienen joukon kesken. Kuitenkin esimerkiksi Lasken tapauksessa järjestelmä koskettaa paljon laajempaa joukkoa, mitä määrittelyissä on mukana. Pikkuhiljaa projektin kuluessa syntyy suuri määrä päätöksiä, jotka ovat jääneet vain osallistujien tietoon. Nämä ovat ehkä niin merkityksettömiä, ettei niitä kirjata edes muistioihin lopulta itsestäänselvyyksinä. (Myllymäki, Hinkka, Dahlberg, Uimonen 2010, 31.)

Kuitenkin projektin loppuessa kaikki tieto pitää saada siirrettyä käyttäjille. Myllymäki korostaa, että valmisteluvaiheessa mukana olevat henkilöt pitäisi olla mukana myös rakentamisvaiheessa, muutoin osa tiedosta menetetään. Tämä on osittain dokumentoinnin puutteiden syytä, osittain ongelma liittyy tietotyön abstraktiin luonteeseen. Miten osaa siirtää tietoa, jonka itse hahmottaa, mutta ei osaa kuvata toiselle. Tämä sama ongelma liittyy myös käyttöönottovaiheeseen. Riittävästi tietoa pitäisi olla, että käyttöönotolle on edellytykset. Kaikki käyttäjät tulee perehdyttää toimintatapoihin, ohjeisiin ja tietojärjestelmän ominaisuuksiin. (Myllymäki ym. 2010, 153.)

Tämä hiljainen tieto, joka on syntynyt tietojärjestelmäprojektin aikana, olisi siirrettävä käyttöönottovaiheessa tuotantoon. Prosessikuviin on saatava piirrettyä kaikki se informaatio, mitä ei osata vielä edes hahmottaa. Ratkaisevassa asemassa prosessikuvien hahmottamiseen on siis henkilöt, jotka ovat olleen mukana projektin kaikissa vaiheissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että linjaorganisaatio ei pysty itse määrittämään uusia prosessejaan, vaan tarvitsee vahvaa tukea projektin organisaatiosta.

Järjestelmän käyttöönoton hetkeä määrittää taloushallinnossa kalenterivuoden vaihde, tilinpäätösaika. Toisaalta se on hyvä katkaisuhetki vanhalle ja uudelle, mutta aiheuttaa ehkä kohtuutonta pakottamista kiireeseen loppuvaiheessa.

Myllymäki painottaa, että tietojärjestelmän käyttöönotossa on kahdenlaisia odotuksia. Johto haluaa tietojärjestelmältä tukea prosesseihin, uusien palvelujen mahdollistamista ja parempaa raportointia päätöksenteon tueksi. Käyttäjän odottavat tietojärjestelmältä helppokäyttöisyyttä. Näiden kahden tavoitteen kohtaaminen tai enemmänkin, johdon tavoitteen viestiminen käyttäjille, on haastava tehtävä. Vaikka johto haluaakin uusia prosesseja ja kertoo haluavansa uusia prosesseja, ei niitä aleta kehittää itsestään ilman selvää tahdonilmaisua: tahdomme, että kehitätte tämän uuden palveluprosessin tällä uudella työkalulla. Tutkittavassa hankkeessa työntekijät ovat juuri tämän ihmetyksen edessä. Heiltä toivotaan jotain, mitä he eivät itse kykene näkemään. Johdon tulisi selvästi pyytää ja ilmoittaa työntekijöille uusista tarpeistaan. Epämääräiset vihjaukset uusiin prosesseihin aiheuttavat vain sen, että työntekijät luulevat jotain valmisteltavan heidän tietämättään, eivätkä ymmärrä, että heidän panoksensa uuden luomiseen on kuviteltu itsestäänselvyytenä. (Myllymäki 2010.)

Organisaation prosessien ja toimintojen yhteensovittaminen on erityisen ongelmallista silloin, kun uudistukseen liittyy tietojärjestelmämuutos. Tietojärjestelmän käyttöönotto epäonnistuu usein vähäisen osallistavan otteen vuoksi. Ratkaisevaa on, miten käyttöönotto organisoidaan ja toiminnan muutos hahmotetaan. Käyttäjän kannalta ei siis ole kysymys pelkästään uudesta tietojärjestelmästä, vaan onnistuneiden uusien toimintamallien omaksumisesta. On haasteellista tunnistaa mikä muutos johtuu järjestelmästä ja mikä uudesta prosessista, sekä edesauttaa näistä johtuvia ongelmia. (Kinnunen & Lindström 2005, 88–89.)

Tietojärjestelmän käyttöönotto ei saisi olla prosessimuutoksen syy. Ensin pitäisi suunnitella uusi prosessi ja vasta sitten toteuttaa järjestelmä. Käytännössä näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja kaikkiin jäseniin. Hyvin johdetut prosessit eivät kuinkaan rasita henkilöstöä niin paljon kun kiireellä läpiviedyt muutokset. Hyvin johdetuksi muutosprosessiksi luokitellaan sellainen tietojärjestelmän käyttöönotto, jossa huolellisella suunnittelulla, ohjelman testauksella, riittävällä koulutuksella ja osallistavalla toteutuksella, on päästy lopputulokseen. Näitä kaikki näkökohtia on otettu huomioon tutkittavassa projektissa.

Ohjelmaa testaamaan on koulutettu tulevia pääkäyttäjiä sekä asiakkaan edustajia. Pääkäyttäjistä koulutetaan kouluttajia, jolloin heidän osallistamisensa tietojärjestelmän käyttöönottoon on maksimissaan. Tärkeimpänä tekijänä on varata käyttäjille riittävästi aikaa ja resursseja muutosvaiheeseen, ja testauttaa järjestelmän tekninen toimivuus riittävän ajoissa. Näitä tärkeimpiä seikkoja otetaan huomioon meillä testauttamalla järjestelmän nimenomaan tulevilla käyttäjillä. Kaikilla testauskoulutuksen saaneilla oli lisäksi käytössään tietojärjestelmän ”hiekkalaatikkoympäristö” välittömästi koulutusten jälkeen. Tämä sitoutti ja helpotti entisestään uusien käyttäjien ja testaaajien halukkuutta käyttää järjestelmää. (Kinnunen & Lindström 2004, 99, 105.)

Yksi tärkeimmistä menestystekijöistä projektissa on oikea resursointi ja resurssien hallinta. Onnistuakseen projektilla on oltava riittävästi oikeanlaista resurssia, jotta se voi saavuutta tavoitteensa. Tämä tarkoittaa ihmisiä, joiden aika ja osaamiset mahdollistavat projektin läpiviennin aikataulussa. Ihmisten taitojen muodostama kokonaisuus ja yhteistyökyky ovat kulmakivenä menestymiselle. Varsinkin laskentajärjestelmäprojektissa osaaminen on tärkeää. Projektin onnistumisen kannalta mukana on oltava henkilöitä, jotka tuntevat toimintatavat, ja niiden taustana olevat teoreettiset perusteet. Henkilöiden on kyettävä kommunikoimaan näistä asioista kansankielellä, jotta tietojärjestelmän toteuttaminen voi onnistua. On haastavaa sovittaa yhteen laskentatoimen ja tietojenkäsittelyn osaamista. (Martinsuo, Aalto, Artto 2003, 71.)

Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan pitämällä mukana mahdollisimman laajaa joukkoa palvelukeskuksen osaavasta henkilöstöstä, ja resursoimalla heidän työaikaansa runsaasti projektille. Alkuvaiheessa myös virastoille annettiin ohjeita siitä, kuinka heidän henkilöstöään pitäisi resursoida hankkeeseen.

Helsingin kaupungilla suuret tietotekniikkahankkeet on keskitetysti ohjeistettu erittäin kattavasti. Kaupungin intranetissä on laaja ohjeistus tietojärjestelmäprojekteille. Hankekoordinoinnin käsikirjassa kuvataan menetelmä hankkeiden koordinointiin sekä hallintokunnissa että kaupunkitasolla. Menetelmä on suunniteltu erityisesti IT-hankkeiden ja IT-osia sisältävien toiminnankehityshankkeiden koordinointiin. Menetelmän tarkoitus on tehdä hanke-ehdotusten laatimisesta ja hyväksymisestä järjestelmällisempää, sekä sitoa hankkeiden suunnittelu, hyväksyttäminen ja toimeenpanon aloittaminen Helsingin kaupungin talouden vuosikelloon. (Helmi-intra.) Tämä ohjeistus sisältää myös mene-

telmätuen osion hankehallinnan suhteen hallintokunnille. Kuitenkin ohjeistuksesta jää täysin puuttumaan tietojärjestelmähankkeeseen liittyvä normaalin palvelutilanteen käsittely, ja uusien prosessien luominen. (Helsingin kaupunki 2011.)

Projektin toimintaedellytykset luodaan jo projektin valmisteluvaiheessa. Silloin pitää kerätä tarpeet ja toiveet vaatimusmäärittelyn muodossa. Silloin tulee jo selvittää, kuka järjestelmää käyttää, mihin sitä tarvitaan, ja mitä ominaisuuksia sen pitää sisältää.

3.8 Muutoksenhallinta ja johtaminen

Kuntatalouden ahdinko on luonut historiallisen muutostilanteen, jossa leikkaukset, yhtiöitykset ja ulkoistukset myllertävät kunta-alan toimintaa. Oikeiden päätösten tekemiseen ja kustannusten säästämiseen tarvitaan aiempaa parempaa tukea taloudenohjauksesta, sisäisestä laskennasta ja sähköisistä ratkaisuista. Kunnissa on panostettu paljon ulkoisen laskentatoimen kehittämiseen, mutta tulevaisuuden ennustamisessa ollaan enimmäkseen tyhjän päällä. Kuntatalouden asiantuntijoiden mukaan kunnissa tarvitaan kustannuksista vertailukelpoista tietoa palveluprosessin eri vaiheissa. Kuntatalouden tietotarpeita pyritään täyttämään taloushallinnon järjestelmien avulla. Nykyaikaiset järjestelmät mahdollistavat hallinnon prosessien sähköistämisen. Manuaalisten työvaiheiden automatisoinnilla voidaan lisätä tuottavuutta ja säästää resursseja. (Kuntalehti 2/2011.)

Helsingin kaupungin strategiaohjelman 2009–2012 kohta 9 mukaan Helsingissä pyritään lisäämään muutosvalmiutta johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä. Laadukkaalla johtamisella ja henkilöstön osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia kehittämällä edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnankehittämistä. Tavoitteena on parantaa johtamisen laatua, mikä lisää muutosvalmiutta ja innovaatioita. (Helsingin kaupunki 2011.)

Arviointikriteerinä ja mittarina tälle tavoitteelle on palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta parantavien innovaatioiden käyttöönotto. Toimialarajat ylittävien palveluprosessien johtamistapa otetaan käyttöön asiakashyödyn lisäämiseksi ja konsernin resurssien yhteiskäytön tehostamiseksi. Kaikkia toimialarajat ylittäviä kaupungin sisäisiä

ja ulkoisten kumppaneiden kanssa tehtäviä palveluprosesseja kehitetään. Tavoitteena on olemassa olevien palveluiden laadun, vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantaminen. Kaupungin oman palvelutuotannon innovaatioiden johtaminen tuodaan osaksi johtamisjärjestelmää. (Helsingin kaupunki 2011.)

Teoksessaan Sinisen meren strategia Kim ja Mauborgne tuovat esiin oikeudenmukaisen prosessin mahdin. Tämä kolmivaiheinen ajatus väittää, että ihmiset välittävät prosessin oikeudenmukaisuudesta yhtä paljon kuin itse tuloksesta. Pääpiirteissään oikeudenmukainen prosessin kulmakivet ovat osallistaminen, selittäminen ja odotusten selkeys. Prosessiin osallistuvien yksilöiden tulee päästä osallistumaan suunnitteluun. Selittämisen tehtävä on perustella muutoksen tärkeys ja syyt henkilöstölle. Lisäksi on tärkeää, että johto kertoo henkilöstölle, mitä he odottavat lopputulokselta. Kun oikeudenmukainen prosessi on saavutettu, henkilöstö tekee vapaaehtoisesti yhteistyötä prosessin etenemiseksi. (Kim & Mauborgne 2005, 204 – 207.)

Vähintäänkin yhtä tärkeää on huomata asian kääntöpuoli. Jos oikeudenmukaisuuden prosessi hylätään ja ihmiset kokevat, että heitä kohdellaan kaltoin, he panttaavat ajatukseen ja ideoitaan, saattavat jopa vitkastella ja sabotoida työn etenemistä. Tätä tilannetta tulisi välttää viimeiseen asti, koska vapaaehtoinen yhteistyö, sitoutuminen ja luottamus ovat henkistä pääomaa. (Kim & Mauborgne 2005, 214,215.)

Laskessa pyrittiin jo hyvin alkuvaiheessa sitouttamaan henkilöstöä mukaan pitämällä tiedotustilaisuuksia ja kyselypalstaa intranet-sivustoilla. Sisäisen laskennan osalta prosessin tavoitteiden kertominen henkilöstölle oli haastavaa, koska palveluprosessin tavoite ei ollut aivan alkuvaiheessa täysin selvänä.

4 MUUTOSPROSESSIN KUVAUS

4.1 Taustatiedon kerääminen

Projektin kuluessa on sisäisen laskennan toiminnallisuutta teknisesti suunniteltu Laskehankkeen osaprojektina. Käyttöön otettavia toimintoja on ollut miettimässä asiakasvirastojen edustajat, tietojärjestelmätoimittajan konsultti, hankkeen koordinaattori sekä Talpan ja Tasken edustajat. Yhdessä asiakasvirastossa vastaava laskentajärjestelmä huomattavassa laajuudessa on ollut käytössä jo useampia vuosia. Tämän viraston edustajalta ryhmä sai suurta tukea omiin epävarmuuksiinsa. Projektin kannalta oli ehdottoman onnistunut ratkaisu, että mukana oli henkilö, joka osasi toisinaan kääntää vaikeat tietojärjestelmän termit omalle kuntakielelle.

Työryhmän kokouksissa on käsitelty hyvin laajasti ja yksityiskohtaisesti sisäisen laskennan toiminnallisuutta. Joidenkin työpajojen aiheena ovat olleet pelkästään sisäisen laskennan prosessit. Kaikista työpajoista on kertynyt muistiot, joita tutkimalla on kerätty havaintoaineistoa opinnäytetyöhön. Lisäksi kaikissa työpajoissa on käytetty havainnointia tutkimusmenetelmänä silloinkin, kun nimenomaan prosesseista ei olisi pitänyt puhua, mutta on kuitenkin sivuttu asiaa.

Näiden projektin työpajojen lisäksi jokainen asiakasvirasto on tavattu erikseen. Jokaiselle asiakasvirastolle on etsitty niiden nykyisestä laskentamallista vastaavuus uudessa maailmassa. Monet virastot ovat käyttäneet sisäisestä laskentaa jollain laskentajärjestelmän ulkopuolisella menetelmällä, ja tämän prosessin tuominen osaksi järjestelmää on ollut täysin uutta. Tässä yhteydessä on ollut havaittavissa arkuutta tehdä näkyväksi viraston sisäistä laskentaa.

Työpajojen muistiinpanoista on selvästi havaittavissa, että virastot eivät haluaisi ottaa käyttöön uusia menetelmiä, koska ne tuntuvat erikoisilta ja vierailta (taulukko 1). Virastoilla on suuria ongelmia luottaa uuteen järjestelmään ja sen mukanaan tuomiin toiminnalluuksiin. Erityisesti asiakkaat haluaisivat konkreettisesti nähdä järjestelmän toiminnallisuutta, ennen kun osaavat tehdä päätöstä siitä, mikä on heille paras vaihtoehto.

Tämä osittain on vaikeuttanut palvelun käyttöönottoa Talpassa, koska yhtenäistä toimintatapaa ei ole päästy luomaan.

TAULUKKO 1. Palvelun käyttöönotot virastoittain

virasto/toiminto	Purku-säännöt /projekti	Purku-säännöt /sisäinen tilaus	Purku-säännöt /kiint. objekti	Detalji-vyörytys	Summa-vyörytys	Siirtokir-jaus
Tarkastusvirasto				x		
Työterveyskeskus		x				
Terveyskeskus		x	x			
Työväenopisto						
Kirjasto						
Korkeasaari			x			
Tukkutori			x			x
Rakennusvalvonta						
Asuntotuotanto	x					
Talpa	x			x	x	
Palmia						x
16 virastoa	-	-	-	-	-	-

Projektista on syntynyt väistämättä jatkokehitystarpeita sisäisen laskennan laajempaan käyttöönottoon virastoissa. Käyttöönoton aikana on myös tehty yksi ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jossa selvitettiin työajanseurannan käyttöönoton tarpeellisuutta kaupunkitasoisesti liitettynä samaan tietojärjestelmään.

4.2 Prosessin nykytila

Jo hyvin varhain projektin alussa on päädytty siihen, että sisäisen laskennan toiminnallisuudella kuvataan sellaisiakin prosesseja nykyisessä toimintatavassa, jotka eivät kuuluun ajateltuun asiakasvirastojen kirjanpidon rooliin. Myös osa asiakasvirastojen hiljaisesta työstä tulee nyt näkyväksi laskennan prosessiksi.

Nykyinen toimintatapa ja työnjako on, että järjestelmäkehitystiimi vastaa laskentatunnisteiden avaamisesta. Uuden tietojärjestelmän myötä kuitenkin on huomattu, että laskentatunnisteiden avaaminen ei enää olekaan niin mekaanista toimintaa kun aiemmin. Laskentatunnisteiden avaaminen vaikuttaa heti alkuun niin monimutkaiselta prosessilta, että se on otettava sisäisen laskennan rooleihin mukaan. Järjestelmäkehityksen rooli siis tässä mielessä kutistuu. Osittain laskentatunnisteiden avaaminen on asiakkaiden tiedossa olevaa asiaa.

Laskentatunnisteiden avaamisen siirtämistä virastoille harkitaan jopa yhtenä vaihtoehtona. Aiemmin kuviteltiin, että sisäinen laskenta voisi solahtaa asiakasvirastojen kirjanpitiimin osaksi, mutta nyt vaikuttaa siltä, että organisoitumistakin on tältä osin muutettava. Prosessien kuvaaminen tulee entistä tärkeämmäksi työvaiheeksi. Prosessien kuvaamiseen otetaan mukaan vaihtoehtoisia toimintoja niin, että niiden toimintojen osalta, joita virastot voivat tehdä itse, tehdään vaihtoehtoiset prosessit. Blueprinting-menetelmän käyttäminen prosessin kuvaamiseen on entistä järkevämpi valinta työmenetelmäksi.

Alkuvaiheessa sisäisen laskennan prosessin nykytilaa ei saatu kuvattua. Ainoastaan järjestelmäkehityksellä on hyvin suppea prosessikuvaus sisäisen laskennan menetelmistä. Osittain esimerkiksi budjetointi on kuvattu kirjanpidon prosessikuissa (liite 1).

4.3 Tietojärjestelmän prosessit

Osana suunnitteluprojektia syntyi asiakasvirastojen ottamien toiminnallisuuden perusteella Sapin prosessikuvat (liite 2). Ne hyvin pitkälti ohjaavat ajatuksia myös palveluprosessista. Sap-prosessit antavat aihion sille, mitkä ovat palvelun toteutusvaiheet. Nämä prosessit ja niiden sisällön selvittäminen Talpan toimijoille oli seuraava tehtävä.

Sap-prosessien selventäminen Talpassa on aloitettu ensin Lasken johtoryhmän ja ohjausryhmän kautta, joissa molemmissa on Talpan edustajia. Prosessikuvat on käyty yksityiskohtaisesti selittäen läpi. Tämän jälkeen Sap-prosessit on esitelty tuleville toimijoille

Talpan muutosvalmennuksissa keväällä 2011. Tilaisuudet olivat massatilaisuuksia, joissa prosessien kuvaus käytiin läpi yksityiskohtaisesti.

Palautteen mukaan nämä massatilaisuudet ja niissä esitellyt prosessit eivät auenneet toimijoille. Ne ovat niin poikkeavia nykykäytännöstä ja termit niin toisenlaisia, että prosesseista ei syntynyt selkeää käsitystä työntekijöille. Tilaisuuden jälkeen tuli kommentteja, että olisi haluttu tietää mitä ne tulevat työtehtävät uuden järjestelmän parissa ovat. Kuitenkin esityksissä kuviteltiin vastattavan juuri tähän kysymykseen. Tässä vaiheessa heräsi jo ajatus, että prosessien kuvaamisen on tuotava vielä konkreettisemmaksi ja nykyisiä toimintoja matkien.

4.4 Uuden palveluprosessin kuvaus

Prosessin kuvaamista Talpan asiakasprosessiksi on tehty näiden Sap-prosessien ja käyttäjäroolien pohjalta loppukeväältä ja alkukesällä 2011 yhdessä Talpan palvelupäällikön ja käyttäjän edustajan, eli asiakasvirastojen kirjanpito-päällikön kanssa. Hän on tuonut työskentelyyn käyttäjän näkökulmaa. Asiakkaiden tarpeet ovat olleet tiedossa työpajojen tuloksissa, joten ne on otettu sitä kautta huomioon.

Palveluprosessin kuvaamiseksi pitää miettiä mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu. Tässä päädyttiin Sap-prosessikuvien toimintoihin. Seuraavaksi pitää miettiä, mitä järjestystä näiden toimintojen osalta noudatetaan. Tässä hyvin pitkälti päädyttiin myös Sap-toiminnallisuuksiin, mutta eri moduulien prosesseja vertaamalla. Sitten mietittiin, ketkä osallistuvat eri työvaiheisiin. Tässä kohtaa tuli esille ongelma organisoimisesta. Jouduttiin pohtimaan täysin uusiksi eräiden henkilöiden paikkaa organisaatiossa, ja jopa yhden kokonaisen tiimin olemassaolon tulevaisuutta.

Tämä vaihe oli prosessikuvaukselle haastavin. Prosessi ei voinut järkevästi edetä ennen kuin asiasta oli saatu järkevä päätös. Kuitenkin asian ratkaiseminen vain siksi, että tietojärjestelmä vaihtuu ja prosessi on saatava kuvattua, tuntui epämieluisalle. Asiaan ei oikein saatu ratkaisua järkevästi ja prosessin kuvausta päätettiin jatkaa niin, että tulevai-

suudessa tiimin työt oli sulautettava prosessin mukaisesti. Tämän viestiminen aiheutti epävarmuutta.

Pitkään oli myös epävarmuutta siitä, kuka on prosessin omistaja. Kaupungin näkökulmasta sisäisen laskennan prosessia on välttämätön ohjata ja ohjeistaa kaupungin keskushallinnon toimesta, tässä tapauksessa Tasken. Kuitenkin operatiivinen toiminta taloushallinnossa pyörii täysin Talpa-liikelaitoksen palveluissa. Tuli suuria haasteita yrittää luoda palvelukeskukseen uskallusta perustaa sisäisen laskennan palvelua. Yhtäältä keskusjohto koki, että liikelaitos ei voi olla antamassa maksullista palvelua virastoille sisäisen laskennan osalta. Toisaalta yhteiskunnan paineet ja viestit ympäriltä kertoivat, että myös sisäisen laskennan palveluita tulisi talouspalvelukeskuksissa tarjota yhä enenevässä määrin.

Palveluprosessin kuvauksen seuraavana vaiheena oli tunnistaa, ovatko jotkut työvaiheet yhteisiä eri palveluille. Laskentatunnisteiden avaaminen on selvästi yhteinen työvaihe ulkoisen laskennan kanssa. Nykyorganisaatiossa laskentatunnisteiden avaamisen on hoitanut yksi tiimi, joka ei kuitenkaan jatkossa voisi olla siinä ominaisuudessa enää. Kuitenkin laskentatunnisteiden avaamisessa joudutaan molemmissa prosesseissa samojen tehtävien eteen, ja niitä olisi järkevää jotenkin yhtenäistää. Todennäköinen keino prosessien yhtenäistämiseen on henkilöiden työnkuvien kautta hoitaa yhtenäinen käytäntö. Prosessikuvaukset tehtiin yhteistyössä näiden työvaiheiden osalta.

4.5 Palvelun Blueprinting

Blueprinting-menetelmän yhtenä kulmakivenä on kuvata, miltä prosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta. Sisäisen laskennan toiminnallisuus oli muodostunut käytännössä yhtenäisen rungon pohjalta kuitenkin niin, että millään asiakasvirastolla ei ollut täysin identtistä toimintatapaa toisen kanssa. Prosessia ei kuitenkaan voi kuvata 29 eri versiota. Asiakkaan näkökulman hahmottamiseksi jokaiselta asiakkaalta pyydettiin yhteneväinen kirjallinen kuvaus heidän omasta kirjaustavastaan. Se kuitenkin kertoi vasta lähtötilanteen.

Tämän lisäksi asiakkaan käyttämät toiminnallisuudet oli saatava kuvattua niin, että palveluprosessi päästiin muodostamaan. Jokaisella asiakasvirastolla oli ollut suunnittelu- vaiheessa käytössään Excel-lomake, johon he suunnittelivat oman laskentamallinsa sisäisen laskennan toiminnot työpajassa ohjatusti. Nämä Excel-lomakkeet eivät kuitenkaan olleet sellaista aineistoa, että palveluprosessia olisi voinut niiden pohjalta kuvata ilman lisäselvityksiä.

Tässä projektin vaiheessa oli testiaineistoa luotava integraatiotesteihin. Tässä yhteydessä oli muodostettava jokaisen asiakkaan prosessista testattava aineisto. Tämän testattavan aineiston havaittiin kuvaavan asiakkaan näkemystä palvelusta, jonka hän asiakasvirastolta saa. Testiaineiston pohjalta asiakkaan osuus palveluprosessista pysyttiin kuvaamaan.

Erittäin suuria ongelmia aiheutti heti alkuun se, että palvelupäällikkö oli uusi tehtävässään, eikä tuntenut vanhoja käytäntöjä. Hänen perehtymisensä vanhaan toimintatapaan otti aikansa, ja prosessin parantaminen ja virtaviivaistaminen oli juuri omaksutun jälkeen työlästä. Epäselvyyttä oli muun muassa siinä, mitä palveluja todella asiakkaalle tarjotaan.

Uusi tietojärjestelmä tarjoaa paljon sellaista toiminnallisuutta, joka on aiemmin hoidettu asiakkaiden toimesta. Asiakkaat olivat hoitaneet niitä omilla menetelmillään, omissa muissa järjestelmissään. Tätä tietoa ei keskitetysti ole aiemmin ollut missään. Nyt ensimmäisen kerran työpajojen yhteydessä nämä prosessit on saatu kuvattua ja yhteiseen tietoon.

4.6 Asiakas prosessikuvisa

Aiemmin ei palvelukeskus ole ottanut mitään osaa asiakasviraston sisäiseen laskentaan, muutoin kun perustamalla uuden laskentatunnisteen asiakkaan pyynnöstä. Tätä tilannetta tuntuu olevan hyvin hankala muuttaa. Selvästi palvelukeskuksen toimitusjohtaja on antanut ymmärtää, että palvelukeskus haluaa vastata ajan haasteeseen ja tuottaa lisäar-

vopalvelua. Kuitenkin konkreettisesti tällaisten palvelujen kirjaaminen palveluprosessiin on ollut ongelmallista.

Ensimmäisissä versioissa uudesta prosessista nämä toiminnallisuudet jätettiin kokonaan pois. Niitä ei edes kuvattu asiakkaan toimenpiteenä. Ei myöskään tietojärjestelmän tuomia uusia toimintatapoja tukemaan kuvattu minkäänlaista asiantuntijapalvelua. Kuitenkin havaintoaineiston mukaan asiakasvirastot kaipasivat ohjausta tälle alueelle enemmän. Monessa keskustelussa kävi ilmi, että kyseistä palvelua oli kaivattu ja pidettiin hyvänä, että tietojärjestelmän myötä oli pakotettu jollain lailla miettimään asiaa. Tässä käyttöönoton yhteydessä kuitenkin järjestelmän toimintoja pääsi ohjatusti pohtimaan.

Näiden havaintojen perusteella lopulta päädyttiin kuitenkin siihen, että kyseisiä palveluja voidaan tuottaa ns. lisäarvopalveluna, eli ei osana normaalia palveluprosessia vaan erikseen tilattaessa. Tämä johtaa siis siihen, että kuvataan yksi perusprosessi ja sen lisäksi myytävät lisäarvopalvelut. Sitten jokaisen viraston asiakasneuvottelussa sovitaan, mitä lisäarvopalveluja asiakas haluaa ottaa käyttöön, mitä se on valmis itse käyttämään ja mitä ostamaan palvelukeskuksen työnä.

Kuitenkin näiden asiakasvirastojen itse tekemien töiden tuki on oltava palvelukeskuksessa. Kyseiset toiminnot uudessa tietojärjestelmässä ja niiden teoriapohja on saatava tuleville palvelukeskuksen pääkäyttäjille hyvin haltuun. Näin on mahdollista heidän markkinoida tietojärjestelmän tuomia helpotuksia asiakasvirastoille, ja saada asiakkaita houkuteltua järjestelmän aktiivisemmiksi käyttäjiksi.

Alkuvaiheessa vain hyvin harva asiakas oli tarpeeksi uskalias ottamaan kaikki toiminnallisuuksia käyttöön. Nämä toiminnallisuudet ovat vaarassa jäädä kokonaan käyttämättä, jos niitä ei aktiivisesti tutkita ja niiden käyttöä pyritä edistämään. Tälle toiminnalle ehdoton edellytys on, että palvelukeskuksen asiakasrajapinnassa olevat työntekijät osaavat kertoa asiakkaille uusista mahdollisuuksista.

4.7 Benchmarking-aineiston hyödyntäminen prosessikuvauksessa

Prosessien kuvaamisvaiheessa kerätty benchmarking-aineisto oli yhtenä lähdeaineistona. Aineistoa kerättiin lähiaikoina vastaavan tietojärjestelmän käyttöönottoneista julkisyhteisöistä. Benchmarking-kohteena oli kaksi suurta kuntaa ja kaksi julkisyhteisön palvelukeskusta. Näistä toisen kunnan aineisto saatiin käyttöön osittain sähköpostitse, toisessa kunnassa käytiin tutustumiskäynneillä kolmesti. Toisen palvelukeskuksen aineistoa tutkittiin Internet-sivustoilta ja toisessa palvelukeskuksessa käytiin tutustumiskäynnillä kahdesti.

Kaikissa neljässä vertailukohteessa ensimmäisenä tuli esille, että palveluprosessin muutos tulisi aloittaa jo hyvin varhain tietojärjestelmäprojektin alkuvaiheessa. Mitä myöhemmäksi prosessimuutokset ja sitä kautta luonnollisesti organisoituminen menee, sen hankalammaksi käyttöönottovaihe muodostuu. Tämän tiedon valossa meidän projektissamme otettiin jo hyvin varhain pohdintaan ja johdon kanssa keskusteluun uusien prosessien syntyminen tietojärjestelmän vaihdon myötä, ja niihin varautuminen.

Siitä huolimatta, että asiasta puhuttiin paljon sekä virallisissa yhteyksissä että käytäväpuheina, asiaa oli hankala saada etenemään. Kun konkreettista esimerkkiä muutoksen tulemisesta ei ollut, siihen oli todella vaikea tarttua. Tutkijan panos tässä vaiheessa oli suuri, koska oli henkilökohtainen motiivi saada opinnäytetyö tehtyä tästä aiheesta.

Toinen yhteinen piirre vierailukohteissa oli, että koulutuksen merkitystä korostettiin. Koulutuksen katsottiin olevat merkittävä tekijä palveluprosessien käyttöönotossa ja konkretisoimisessa. Koulutustilanteessa kunkin koulutettavan tulisi tietää oma paikkansa prosessissa, jotta koulutus on mielekäs ja sisäistettävissä. Tätä pyrittiin ennakoimaan niin, että koulutus suunnitelmaa tehtäessä tulevat pääkäyttäjät saivat jo hakea tehtävään. Tällöin koulutettavien motivaatio oli taattu.

Kolmas yhdistävä tekijä kaikissa tutustumiskohteissa oli testauksen korostaminen. Kuten näissä muissa kohteissa, myös tutkittava järjestelmä muuttuu täysin erilaiseksi kun vanha järjestelmä on ollut. Asiakkaiden oli todella hankalaa mieltää uutta järjestelmää tuntematta sen toiminnallisuutta. Testausvaiheessa vasta ensimmäisen kerran kunnolla havaittiin miten tämä uusi tietojärjestelmä toimii. Vaikka testauksessa pitäisi olla jo

valmista aineistoa testattavana, sisäisen laskennan osalta prosessi eli kuitenkin niin kauan, että se konkreettisesti nähtiin järjestelmässä. Asiakkaiden tarvetta ei osattu edes kuvata ennen testausta.

Omassa hankkeessamme testaajaksi pyydettiin jokaisesta virastosta henkilöitä. Testauksen etuna markkinoitiin järjestelmän koulutusta etukäteen ja perusteellisemmin kuin loppukäyttäjäkoulutuksessa. Tämä toimikin monella asiakkaalla, innokkaita testaajia ilmoittautui mukaan juuri sisäisen laskennan toiminnallisuutta asiakkaan näkökulmasta ajatellen. Vielä testivaiheessa joitain palveluprosessin osia pystyttiin muokkaamaan vastaamaan paremmin asiakkaan todellisia tarpeita.

Kaikkien neljän benchmarking-kohteen prosessikuvia sisäiseen laskentaan liittyen pyrittiin tutkimaan etsimällä niistä parhaat puolet ehkä käytettäväksi meilläkin. Aineisto on kuitenkin kuvattuna kovin niukkaa, eikä missään vertailukohteessa ollut sisäisen laskennan laajuus niin suuri kun omassa tapauksessamme.

Prosessikuvia tutkimalla päädyttiin lähinnä toteamaan, että muilla on niin minimalistisia kuvauksia, että jos ne pärjäävät niillä, niin meillä päästään kyllä parempaan. Sisäisen laskennan prosessikuvaukset näissä vertailuaineistoissa keskittyivät lähinnä laskentatunnisteiden avaamiseen ja asiakkaan antamaan syötteeseen. Missään ei ollut kuvattuna prosessimaisesti asiakkaan ja palvelukeskuksen työtä. Aineisto kuitenkin tuki omaa työtä, ja siitä sai varmuutta omaan tekemiseen.

4.8 Prosessikuvauksen yhteenveto

Prosessikuvat syntyivät siis tietojärjestelmän toiminnallisuuksista, benchmarking-kohteiden parhaista käytännöistä, nykyisistä toimintavoista ja asiakkaiden tarpeista. Vielä käyttöönottovaiheessa prosessikuviin on tehty pieniä tarkennuksia, joita huomattiin vasta siinä hetkessä, kun toiminta todella käynnistyi.

Asiakkaan osa näihin blueprint-dokumentteihin on kuvattu vain tätä prosessia ja opin näytetyötä varten. Ne eivät jää Talpan lopullisiin prosessikuviin, koska niiden kuvaus-

tapa on erilainen. Kuitenkin tälle uudelle tilanteelle nämä olivat korvaamaton apu. Näiden kuvien avulla lähestyttiin uudestaan tulevia käyttäjiä, tarkoituksena näyttää nyt se, miten tulevat työtehtävät muodostuvat. Prosessikuvaukset näytetään koulutustilaisuuksissa (liitteet 3 ja 4).

5 TUTKIMUS PALVELUPROSESSIN ONNISTUMISESTA

5.1 Kyselytutkimus

Palveluprosessin onnistumista haluttiin testata käyttäjillä. Laske-hankkeen hankesuunnitelmassa mainitaan hankkeelle tavoitteita, joita uudella tietojärjestelmällä tulee saavuttaa. Näiden tavoitteiden pohjalta tehtiin kyselylomake. Hankkeen tavoitteesta on poimitu kyselyyn ne kohdat, jotka ovat olleet merkityksellisiä sisäisen laskennan kannalta. Kartoituksen lähtökohtana oli, että palvelukeskuksen uusi palveluprosessi, sisäinen laskenta, oli juuri tulossa käyttöön. Kyselyssä on korostettu, että tutkittavana ovat käyttöönottilanteen tuntemukset hankkeen onnistumisesta. Käyttöönottohetkellä prosessin tulisi olla selvät asiakkaille. Prosessikuvaus oli käyty läpi kaikkien asiakkaiden kanssa asiakastapaamisista, ja niissä oli sovittu yksityiskohtaisesti, mitkä tehtävät asiakkaan voivat ottaa itselleen, ja mitä palvelukeskus tuottaa. Prosessikuvauksia käytiin lisäksi syksyllä järjestetyssä Talpa-päivässä, sekä Laske-hankkeen koulutuksissa läpi.

Tutkimuksen kohteena olivat asiakasvirastojen tukikäyttäjät ja palvelukeskuksen sisäisen laskennan pääkäyttäjät. Tukikäyttäjistä kysely kohdistettiin vain niille, jotka olivat käyneet sisäisen laskennan pääkäyttäjäkoulutuksen. Kysely toteutettiin joulukuussa kahdessa erässä, ensimmäinen osuus lähetettiin kahden ensimmäisen pääkäyttäjäkoulutuksen jälkeen siihen osallistuneille, ja toinen osuus kolmen jälkimmäisen koulutuksen osallistujille. Pääkäyttäjäkoulutuksessa mainittiin osallistujille, että he tulevat saamaan tällaisen viestin pian koulutuksen jälkeen. Kyselylomake toteutettiin sähköisenä kirjekyselynä kvantitatiivisin menetelmin, Digium-ohjelmaa hyväksikäyttäen.

Kyselylomake oli kolmiosainen (liite 5). Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tekijä, kenelle kyselytutkimus on suunnattu, ja miten vastaukset käsitellään. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä. Ensimmäisessä lomakkeen osassa kysyttiin hankkeen strategisen tavoitteen onnistumista, toisessa tietojärjestelmän tuloksista ympäristön muospaineisiin ja kolmannessa vertailua nykyiseen järjestelmään. Jokaisen osion jäljessä oli mahdollisuus vapaaseen sanaan, jossa sai tarkentaa antamaansa vastausta tai kommentoida muutoin. Kysely testattiin etukäteen pienellä otoksella.

Taustatietoja vastaajista ei kerätty, koska kaikki olivat samassa ryhmässä, eikä vastaajan taustavirastolla pitänyt olla merkitystä tämä tutkimuksen kannalta. Kaikki pääkäyttäjäkoulutettavat olivat aika heterogeenisiä taustaltaan. Mielipideasteikkona käytettiin neliportaista asteikkoa ilman neutraalia vaihtoehtoa. Analysoinnin apuna käytettiin Tilasto-Apu-ohjelmaa. Analyysimenetelminä käytettiin yhteenvetotaulukoita, keskiarvoa ja keskihajontaa. Avoimet vastaukset kerättiin sellaisenaan täydentämään vastauksista saatua informaatiota.

5.2 Tulokset

Tutkimuslomake lähetettiin kaikkiaan 56 henkilölle. Vastauksia tuli yhteensä 30 vastaajalta eli 53,6 % vastasi kyselyyn. Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Vastausprosentista voidaan päätellä, että kyselytutkimuksen vastaajat pitivät tutkimusta arvokkaana. Kysymyksiin ei ollut pakko vastata, koska eos-vaihtoehto oli jätetty pois. Kukaan vastaajista ei ollut vastannut kaikkiin kysymyksiin. Avoimia vastauksia oli jättänyt 14 kyselytutkimukseen vastaajaa.

Laske-hankkeen strateginen tavoite

Hankkeen tavoitteena on ollut tarjota kaikille organisaatiotasolle laadukasta ja ajantasaista tietoa laskennasta nykyistä paremmin.

Vastaajista yli kolmannes oli sitä mieltä, että Laske-hankkeen strateginen tavoite on suurimmalta osaltaan tai täysin saavutettu (taulukko 2). Kuitenkin huomattava osa, yli puolet vastaajista kokee, että tavoite on toteutunut vain osittain tai jopa ei lainkaan. Yhdellä vastaajalla ei ollut mielipidettä tähän kysymykseen.

TAULUKKO 2. Strateginen tavoite.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	2	6,90 %
2 tavoite on osittain toteutunut	15	51,72 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	11	37,93 %
4 tavoite on täysin saavutettu	1	3,45 %

Avoimia vastauksia kysymykseen ja kommentteja oli antanut 15 henkilöä. Näistä kommentteista neljässä todettiin, että käyttöönottovaiheessa tätä asiaa ei pystytty vielä arvioimaan. Myös virastojen erilaisuutta korostettiin, yhteistä ratkaisua ei koettu niinkään merkitseväna asiana, vaan painotettiin asiakaskohtaista ratkaisua. Kommentteista on huomattavissa huoli siitä, että toiminnallisuutta ei ole testattu riittävästi, eikä kaikkia tarpeellisia asioita otettu huomioon.

Kuitenkin vastauksissa oli uskoa tulevaan ja siihen, että puolen vuoden tai vuoden kulluttua järjestelmä on osoittautunut strategisen tavoitteensa arvoiseksi. Yhdessä kommentissa todetaan, että teoreettisesti kaikki strategisen tavoitteen mittarit on saavutettu eli paperilla asiat ovat kunnossa, mutta käytäntö ja todellisuus ovat jotain ihan muuta. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että mitään muutosta vanhaan ei ole tapahtunut.

Nämä sanalliset vastaukset tukevat hyvin ensimmäisen kysymyksen tuloksia, sillä vain yksi kyselytutkimukseen vastaaja oli täysin onnistuneen hankkeen puolella.

Toimintaympäristön muutospaineet

Tässä osiossa oli kerättyä toimintaympäristön muutospaineisiin liittyviä tavoitteita koskevia kysymyksiä kolme, ja niiden perässä mahdollisuus kommentoida tai tarkentaa koko aihealueen kysymyksiä.

2 a.) Kustannustehokkuusvaatimukset kaupungin toiminnalle ja erityisesti tukipalveluille lisääntyvät. Onko Lasken käyttöönotto edistänyt tätä tavoitetta?

Vastaajista enemmistö, yli 70 % kokee tavoitteen jossain määrin toteutuneeksi, mutta kolmanneksen mielestä tavoite ei ole toteutunut lainkaan (taulukko 3). Yksikään vastaaja ei ole kokenut tavoitetta täysin saavutetuksi. Kaksi vastaajaa oli jättänyt tämän kysymyksen tyhjäksi.

TAULUKKO 3. Kustannustehokkuusvaatimukseen vastaaminen.

Vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	8	28,57 %
2 tavoite on osittain toteutunut	13	46,43 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	7	25,00 %
4 tavoite on täysin saavutettu	0	0,00 %

2 b.) Tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia tulee kyetä hyödyntämään toiminnassa nykyistä merkittävämmiin ja erityisesti paineet manuaalitoimintojen automatisoimiseen kasvavat. Onko automatisoitujen toiminnallisuuksien määrä kasvanut?

Vastaajista lähes puolet kokee, että tavoite on joko täysin tai suurimmalta osaltaan toteutunut (taulukko 4). Hieman yli puolet on sitä mieltä, että tavoite on osittain toteutunut. Kukaan vastaajista ei ole kokenut, että tämä tavoite ei olisi toteutunut lainkaan. Yhdellä vastaajalla ei ollut mielipidettä tästä asiasta.

TAULUKKO 4. Tietotekniikan mahdollisuudet.

Vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	0	0,00 %
2 tavoite on osittain toteutunut	16	55,17 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	11	37,93 %
4 tavoite on täysin saavutettu	2	6,90 %

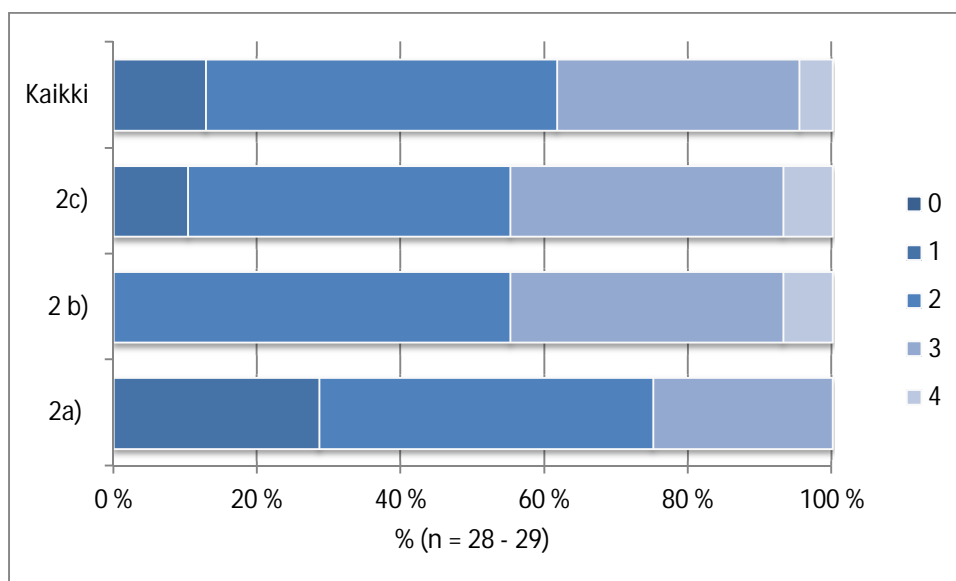
2 c.) Taloushallinnossa tulee siirtyä enemmän sähköiseen toimintatapaan ja tätä kautta vähentää paperin kulutusta. Lasken käyttöönotto edistää em. ongelman ratkaisua?

Vastaajista kymmenen prosenttia on sitä mieltä, että tämä tavoite ei toteutunut lainkaan (taulukko 5). Osittain toteutuneeksi tavoitteen kokee hieman alle puolet ja suurimmalta osaltaan toteutuneeksi yli kolmannes vastaajista. Kaksi vastaaja näkee tämän tavoitteen saavutetuksi täysin. Vastaukset ovat aika hajanaisia, ja mielipiteet jakautuneet. Vain yksi vastaaja oli jättänyt tämän kysymyksen tyhjäksi.

TAULUKKO 5. Sähköisen toimintatavan edistäminen.

Vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	3	10,34 %
2 tavoite on osittain toteutunut	13	44,83 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	11	37,93 %
4 tavoite on täysin saavutettu	2	6,90 %

Kokonaisuutena toimintaympäristön muutospaineisiin on oheisen kaavio mukaisesti kyetty vastaamaan osittain tai suurelta osin aika kattavasti (kuvio 7).



KUVIO 7. Yhteenveto toimintaympäristön muutospaineet.

Toimintaympäristön muutospaineita koskevaan osioon oli annettu 11 täydentävää kommenttia. Tässä osiossa neljä vastaajaa koki, että tässä vaiheessa asiat ovat niin keskeneräisiä, että niitä ei voi arvioida. ”Aika näyttää miten tähän tavoitteeseen päästään.”

Kommenteissa todettiin, että pelkästään Laske-hankkeen ansioksi ei voi lisääntyntä automatisointia sanoa, vaan muutkin käynnissä olevat hankkeet ovat tätä tuoneet. Yhdessä kommentissa tuotiin esille se, että uudistusprosessi itsessään on avannut uusia näkökulmia, ja lisännyt virastojen välistä keskustelua toimintatavoista.

”Laske-hanke on paljastanut puutteita osaamisessa ja toimintatavoissa. Tämä on erittäin tervettä, koska muuten nämä asiat eivät tulisi ilmi, ja niistä aiheutuisi myöhemmin mahdollisia ongelmia. Laske-hankkeen tavoitteet yksinkertaistaa asioita ja vähentää paperisia muistioita ovat erittäin tervetulleita uudistuksia. Keskustelut muiden virastojen taloushallinnon henkilöiden kanssa ovat olleet erittäin avartavia.”

Positiivisena asiana näki kaksi henkilöä sen, että paperisten muistiotositteiden määrä todennäköisesti tulee heidän mielestään pienentymään. Kuitenkin yksi kommentoija koki, että palvelukeskuksen prosessit tehdään vain omalta osaltaan sujuviksi, eikä asiakkaita oteta huomioon lainkaan.

”Talpan käyttämät Excel -lomakkeet ovat erittäin epäkäytännöllisiä ja käyttäjän kannalta hankalia. Lisäksi ne teettävät paljon turhaa työtä, koska Talpa naputtelee ne järjestelmään. Käytännössä virastossa tehtävä työ on tehty hankalaksi ja Talpan prosesseja on helpotettu. Jos virasto siirtyy itse tallentamaan tositteet, niin prosessi paranee mutta Talpan väki tulisi siirtää takaisin virastoon tekemään näitä töitä. Tai virastoon pitäisi palkata talousihmisiä hoitamaan niitä töitä, joiden piti siirtyä Talpaan.”

Nykyisen järjestelmän tuotannonaikaisia ongelmakohtia, keskeisiä kehittämiskohteita ja uudessa järjestelmässä huomioitavia asioita

Tässä osiossa oli kerätty niitä tavoitteita, jotka liittyvät järjestelmän uudistamiseen. Tutkimuskysymyksiä oli viisi ja niiden perässä vapaata tilaa kommentoida osiota yhteensä tai tarkentaa vastauksiaan.

3a.) Kaupungin hankeseurantavaatimukset ovat laajemmat kuin mitä nykyiset tietojärjestelmät mahdollistavat. Tuoko uusi tietojärjestelmä tähän ongelmaan apua?

Kyselytutkimukseen vastanneista lähes neljäkymmentä prosenttia oli sitä mieltä, että tämä tavoite on suurimmalta osalta täysin toteutunut (taulukko 6). Kuitenkin tavoitteen koki osittain toteutuneeksi lähes kuusikymmentä prosenttia vastaajista, ja yhden mielestä tavoite ei ole toteutunut lainkaan. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta kolme henkilöä.

TAULUKKO 6. Hankeseurantavaatimusten täytyminen.

Vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	1	3,70 %
2 tavoite on osittain toteutunut	16	59,26 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	8	29,63 %
4 tavoite on täysin saavutettu	2	7,41 %

3b.) Laskentatunnisteiden käyttö ei ole nykyisin puhdasta, jolloin niitä käytetään eri tavoin eri virastoissa. Tästä tulee siirtyä hallittuun ja yhdenmukaiseen laskentatunnisteiden käyttöön läpi kaupunkiorganisaation.

Tähän kysymykseen yli kolmannes koki, että tavoite on enimmäkseen tai täysin saavutettu (taulukko 7). Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että tavoite ei ole lainkaan toteutunut. Enemmistö vastanneista näki tavoitteen toteutuneeksi osittain. Kahdella ei ollut tähän mielipidettä

TAULUKKO 7. Laskentatunnisteiden puhtaus.

Vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	3	10,71 %
2 tavoite on osittain toteutunut	16	57,14 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	6	21,43 %
4 tavoite on täysin saavutettu	3	10,71 %

3c.) Ympäristömenojen raportointi ei nykyisillä ratkaisuilla ole mahdollista ilman merkittävää manuaalista työtä, ja tämä tulee jatkossa automatisoida.

Tähän haasteeseen on kuuden vastaajan mielestä epäonnistuttu täysin vastaamaan ja tavoitteen osittain toteutuneeksi koki lähes puolet vastaajista (taulukko 8). Vain kolmannes näki tavoitteen toteutuneeksi suurimmalta osin ja yksi vastaaja jopa täysin toteutuneeksi. Neljä vastaajaa jätti kysymyksen tyhjäksi.

TAULUKKO 8. Ympäristöraportointi.

Vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	6	23,08 %
2 tavoite on osittain toteutunut	12	46,15 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	7	26,92 %
4 tavoite on täysin saavutettu	1	3,85 %

3d.) Laske-järjestelmäratkaisun on tuettava valtion talous- ja toimintatilaston tekemistä.

Vain kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että tämä tavoite on toteutunut suurimmalta osaltaan (taulukko 9). Yli puolet koki, että se on osittain toteutunut ja jopa neljä henkilöä oli sitä mieltä, että tavoite ei ole lainkaan toteutunut. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta kuitenkin seitsemän vastaajaa.

TAULUKKO 9. Toiminta- ja taloustilaston tukeminen.

Vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	4	17,39 %
2 tavoite on osittain toteutunut	12	52,17 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	6	26,09 %
4 tavoite on täysin saavutettu	1	4,35 %

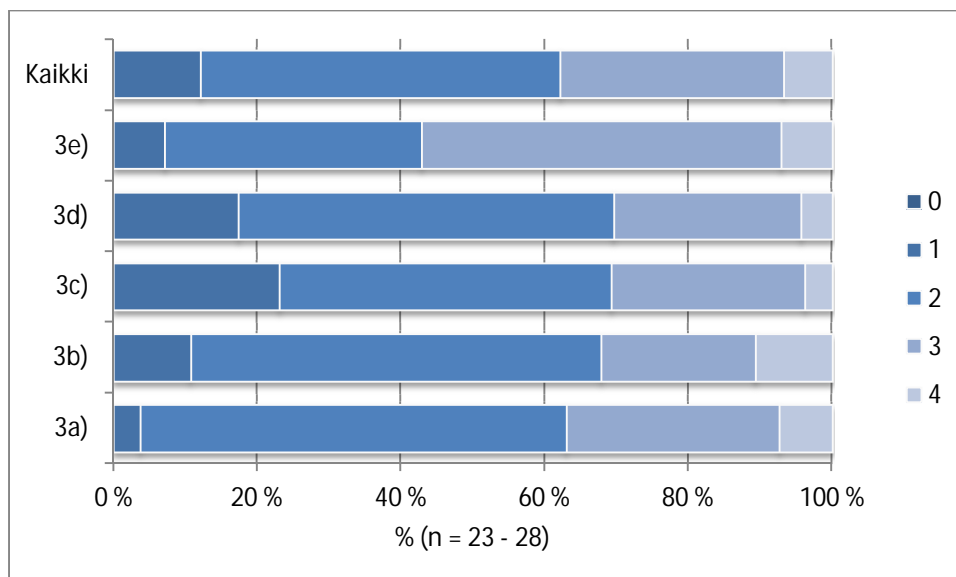
3e.) Lasken myötä sisäisen laskennan toiminnallisuus on tarkoitus tuoda tietojärjestelmään

Kahdella vastaajalla oli tähän kohtaan näkemys, että tavoite on täysin saavutettu (taulukko 10). Puolet vastaajista koki, että tavoite on toteutunut enimmäkseen, mutta iso osuus vastaajista oli sitä mieltä, että tavoite on toteutunut vain osittain tai ei lainkaan. Tämän kysymyksen jätti väliin kaksi vastaajaa.

TAULUKKO 10. Sisäisen laskennan toiminnallisuus.

vastaus	lukumäärä	prosentti
1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan	2	7,14 %
2 tavoite on osittain toteutunut	10	35,71 %
3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut	14	50,00 %
4 tavoite on täysin saavutettu	2	7,14 %

Kokonaisuutena tämän osion onnistuminen oli hyvin samankaltainen kun aiempien. Oheisesta taulukosta nähdään (kuvio 8), että kokonaisuutena yli kuusikymmentä prosenttia vastaajista näki tämän osion tavoitteiden olleen joko osittain tai täysin saavutettuja.



KUVIO 8. Nykyisen järjestelmän ongelmakohtien parannus.

Sanallisia kommentteja oli kolmanteen osioon antanut seitsemän vastaajaa. Näistä kolme vastaajaa nosti esiin sen, että kysymyksiin ei osata vastata käyttöönottohetkellä ja kysely pitäisi tehdä vasta puolen vuoden tai vuoden kuluttua. Yhdessä kommentissa todettiin, että kaikki vastaukset ovat vain pelkkää arvailua, kun järjestelmän toiminnallisuutta ei ole tuotannossa nähty.

Hankeseurannan osalta todettiin, että tietojärjestelmä ei ratkaise hankeseurannan vaatimuksia, vaan henkilöt jotka niitä käyttävät.

”Hankeseuranta ja tilastointi ovat erittäin paljon riippuvaisia niitä toteuttavien henkilöiden systemaattisuudesta, tarkkuudesta ja yhteistyötaidoista. Näitä asioita ei voida tietojärjestelmällä ratkaista, ainoastaan tukea.”

Tietojen seurannan harmonisointiin oli virastojen erilaisuutta puolustavia kommentteja.

”Joidenkin virastojen erityispiirteet vaativat järjestelmältä jonkinasteista räätälöintiä, vaikka suuret linjat menevätkin laskutuksesta ja hankinnoissa samalla tavalla.”

Kolmessa kommentissa otettiin kantaa siihen, että sisäisen laskennan toiminnallisuutta ei ole tuotu järjestelmään halutulla tavalla, eikä tukea toiminta- ja taloustilastoon ole ymmärretty hyödyntää.

”Toivon, että väittämissä esitetyt asiat toteutuvat. Alkuun ei niin varmaankaan tapahdu, mm. sisäisen laskennan toiminnallisuus ja talous- ja toimintatilaston tukeminen näkyvät vasta vuosien kuluttua.”

”Näyttää siltä, että ainakaan kaikki virastot ei ole osannut hyödyntää sisäistä laskentaa tuohon tilastoon”

Yksi vastaaja koki, että ympäristöraportointia ei ole mitenkään otettu huomioon järjestelmässä,

”ympäristöraportoinnin toteutuksesta ei ole tiedotettu käyttöönottovaiheeseen mennessä, tai sitten se on mennyt ohi se tiedote.”

Kolmessa kommentissa esitettiin toiveita tulevaan ja oltiin positiivisia sen suhteen, että tavoitellut asiat tulevat tulevaisuudessa toteutumaan.

5.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Käyttöönottohetken tilanteessa keskiarvona hieman yli puolet oli sitä mieltä, että kaikissa tavoitteissa oli onnistuttu enimmäkseen. Täysin onnistuneeksi ei oikeastaan voi sanoa mitään osa-aluetta. Arvokkainta tietoa saatiin avoimista kysymyksistä. Sanalliset kommentit olivat kuitenkin negatiivisen sävyisiä.

Hankkeen strateginen tavoite ei ollut vastaajien mielestä toteutunut juurikaan, ja tavoitteen mielekkyydestä tuli useita kommentteja. Vastaajat kokivat, että hanke on jäänyt etäiseksi loppukäyttäjistä. Tässä osiossa oli eniten negatiivista palautetta siitä, että virastot eivät ole itse saaneet olla luomassa järjestelmää omanlaisekseen, tai testaamassa sitä omilla laskentatunnisteillaan.

Toimintaympäristön muutospaineita uusi tietojärjestelmä tuntui vastaajien mielestä helpottavan kohtalaisesti. Tässä osiossa herätti närkästystä se, että Lasken tavoitteena oli kustannustehokkuusvaatimusten kasvamiseen vastaaminen raportoinnin kautta.

Vertailussa nykyiseen tietojärjestelmään vastaajat kokivat, että tavoitteissa oli enimmäkseen onnistuttu. Kaikkein parhaiten onnistuneeksi vastaajat arvioivat sisäisen laskennan toiminnallisuuden tuomisen järjestelmään. Tätä oli kuitenkin kommentoitu sanallisesti päinvastaisesti. Ilmeisesti vaateet ja ennakko-odotukset tälle toiminnallisuudelle ovat olleet aika korkealla.

Kyselyssä korostettiin sitä, että tilannetta kartoitetaan käyttöönottohetken tuntemusten mukaan. Kuitenkin sanallisissa kommenteissa huomattava osa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he pystyneet vastaamaan tavoitteiden saavuttamiseen käyttöönottohetkellä. Tämä viitanee siihen, että käyttöönottohetkellä on todella ollut epätietoisuutta siitä, mitä muutoksia järjestelmä tuo tullessaan. Kaikkien vastaajien piti olla hyvin selvillä hankkeen tilanteesta ja tavoitteista, he olivat kaikki osallistuneet useisiin tiedotustilaisuuksiin ja koulutuksiin. Tämä kertoo siitä, että hankkeen vetäjien, palvelukeskuksen ja asiakkaiden tietämyksen välillä on kuitenkin ollut suuri kuilu. Asiakkaat eivät olekaan tienneet kaikkea sitä, mitä heidän on oletettu tietävän.

Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kaikilla vastaajilla. Lähes puolet vastauksista sijoittuu ”tavoite on osittain toteutunut” asteikkoon ja kolmannes ”tavoite on enimmäkseen toteutunut”. Kyselyn keskihajonta oli 0.7, eli vastaajat olivat kovin yksimielisiä vastauksissaan.

Kyselyn ulkopuolella muutama henkilö halusi kommentoida kyselyä suullisesti. Hankkeen tavoitteiden mielekkyys nostettiin näissä kommenteissa esille. Ovatko hankkeen alkuperäiset tavoitteet olleet vain sanoja paperilla ilman mitään konkreettista pohjaa. Hankkeen on tiedetty tuovan uusia palveluprosesseja palvelukeskukseen, mutta niistä ei tavoitteissa mainita mitään. Sen sijaan asiat jotka on nostettu tavoitteeksi, ovat olleet hankkeen toteutuksessa ja tuotantoon viennissä pieniä asioita ja hyvin sivuasemassa.

Eräs kommentoija painotti nimenomaan sitä, onko hankkeen strateginen tavoite ollut mielekäs, eli että yhtenäistetään koko kaupungin laskentarakenne. Hänen mielestään pelkällä järjestelmällä ei laatu voi parantua, vaan nimenomaan niillä prosesseilla, joita tukemaan uusi järjestelmä on olemassa. Palveluprosessin tulisi ohjata virastoja yhdenmukaiseen kirjaamiskäytäntöön, tietojärjestelmä itsessään sitä ei voi tehdä.

5.4 Yhteenveto ja arvio kyselytutkimuksesta

Tuloksilla saatiin hyvä kokonaiskuva siitä, miten asiakas näkee uuden tietojärjestelmän ja palveluprosessin toimivuuden. Tuloksella vastattiin tutkimusongelman kysymykseen: onnistuuko palveluprosessin luominen? Vastauksista voidaan myös tulkita, missä asioissa asiakasta olisi pitänyt vielä enemmän pyrkiä ottamaan huomioon palveluprosessia suunniteltaessa.

Hankkeen keskeisten tavoitteiden nostaminen kysymyksiksi ja vertailtaviksi asioiksi olivat perusteltuja, mutta osaltaan vastaajat kokivat nämä kysymykset epäoleellisiksi. Sanalliset vastaukset olivat hieman ohi kysymysten ja ehkä niistä on tulkittavissa mitä asiakkailta olisi pitänyt kysyä. Tutkimuskysymyksiin olisi ollut hyvä ottaa muitakin näkökulmia palveluprosessin sujuvoittamiseksi, sillä nyt sanalliset vastaukset eivät antaneet kokonaiskuvaa kaikkien vastaajien mielipiteestä tiettyihin epäkohtiin.

Vastauksista on selvästi luettavissa viestinnän merkitys ja yhteistyö asiakkaan ja palveluntuottajan välillä tällaisissa hankkeissa. Viestintäkuilu on ollut paljon suurempi kuin mitä palvelukeskuksessa on osattu ajatella. Toimiva yhteistyö asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on ensiarvoisen tärkeää ja olisi lisännyt tietoisuutta hankkeen toteuttamisesta. Vastaajat toivat niin suuresti esille sen, että mitään asioida ei voi arvioida vielä. Se kertoo tietämättömyydestä enemmän kun siitä, että toiminnallisuutta ei ole käytännössä nähty. Kuitenkin kaikkiin tavoitteisiin on hankkeessa ratkaisu eikä ratkaisun toimivuuden epäily ole järkevää ellei todella kyse ole siitä, että ratkaisua ei ole ymmärretty tai sen olemassaolosta ei tiedetä.

5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen kykyä antaa ei – sattumanvaraisia tuloksia. Tämäntyypisissä tutkimuksissa tulos on yleensä matala, koska eri tutkimuskerroilla on tapahtunut tulokseen

vaikuttavaa kehitystä. Jos tämä projekti toteutettaisiin uudelleen, todennäköisesti tulokset olisivat toisenlaiset ja hyvä niin. Ihannetilanteessa tämän projektin tuloksista olisi opittu ja kehitystyötä jatkettaessa otettaisiin muutokset huomioon. Lisäksi jos toinen henkilö tekisi tutkimuksen, hän saattaisi painottaa eri asioita ja päätyä toisenlaisiin lopputuloksiin.

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan mittarin tai menetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittarien ja menetelmien tulisi vastata sitä todellisuutta, mitä tutkija on tutkimassa. Suoritetun kyselyn tekijöinä käytettiin valmiita hankkeelle asetettuja tavoitteita, jotka eivät välttämättä parhaalla tavalla kuvanneet palveluprosessin muutoksen onnistumista. Tulkinnan mahdollisuutta ei ole voitu poistaa kokonaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tekijän selostuksella menetelmien toteuttamisesta. Käytetty aineisto on ollut luotettavaa ja sen käsittely huolellisesti on ollut perustana luotettavuudelle. Tutkimuksen validiutta parannettiin käyttämällä useita menetelmiä tiedon keräämisessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Talpan talouspäälikkö Pirjo Kivi mainitsi haastattelussaan jo lokakuussa, että Talpan laskutus tulee perustumaan palvelujen tuotekohtaiseen kannattavuuteen Lasken käyttöön oton jälkeen. Tähänastinen laskutus on toteutettu pitkälti samoin perustein mutta jälkilaskentana. Palveluprosessissa tapahtuneita muutoksia ja muutosten taloudellisia vaikutuksia pystytään seuraamaan ja analysoimaan heti kuukausittain. Tärkeimpänä ominaisuutena on, että ajantasainen raportointi palvelee johtoa talouden seurannan työkaluna. Prosessien toimivuuteen oli heti alusta lähtien vahva usko jo ennen käyttöönottoa. (Kivi 2011.)

Laske-hankkeen projektipäälikkö Sami Rantanen korostaa artikkelissaan Helsingin Hengessä kesäkuussa 2011, että loppukäyttäjien työ helpottuu vuodenvaihteessa kun taloushallinnossa hypätään tietojärjestelmän osalta uudelle vuosituhannelle. Järjestelmään saadaan muodostettua käsittelysääntöjä laskentatunnisteiden taakse, jolloin loppukäyttäjän ei tarvitse syöttää tietoa niin paljon kun ennen. Nämä älykkyydet eivät kuitenkaan tule itsestään, vaan enimmäkseen sisäisen laskennan prosessien tuloksena. (Rantanen 2011)

Pystyäkseen vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin, tulee organisaation kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tietojärjestelmän kehittäminen on haastavaa ja käytännöllisesti sitä on paras johtaa projektoidusti. Projektinhallinnan menetelmiä voitaisiin kuitenkin täydentää prosessiosaamisella, sillä väistämättä hankkeen lopputulos otetaan prosessissa käyttöön.

Tehdyssä tutkimuksessa kehitettiin kohdeorganisaation palveluprosessi tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Kuvaamalla käyttöönotto ja prosessin synty luotiin selkeä kuva tietojärjestelmän aiheuttamasta prosessimuutoksen tuomisesta organisaatioon.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli palveluprosessin luominen, johtamisoppi sekä tietojärjestelmähankkeet projektitoimintana. Tutkimusstrategiana toimintatutkimus sovitettiin luovasti tietojärjestelmän käyttöönottoon. Aineiston hankinnan menet, ha-

vainnointi ja kyselytytkimus, olivat käytettävissä olevaan aikaan nähden riittäviä. Aineiston käsittely sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti täydensi toisiaan.

Hanketta voidaan pitää onnistuneena, sillä palvelukeskukseen saatiin luotua toimiva tietojärjestelmä, ja sen sisällä erittäin monipuolinen sisäisen laskennan toiminnallisuus. Asiakasvirastoista lähes puolet käyttää jotakin sisäisen laskennan toiminnallisuuden lisäominaisuutta jo heti käyttöönottohetkellä. Suurimmista virastoista on löytynyt rohkeutta uusien toiminnallisuuksien hyödyntämiseen. Kiinnostus koulutuksiin oli suurta ja asiakasvirastojen toiveet saada käyttää oma-aloitteisesti järjestelmää olivat lukuisia.

Palvelukeskuksen prosessi sisäisen laskennan osalta ei sen sijaan ollut niin onnistunut kun toiveissa oli. Prosessi jäi asiakkaalle vieraaksi ja epämääräiseksi. Asiakkaat olivat epätietoisia siitä, onko palveluprosessi yhteinen heille ja palvelukeskukselle, ja missä asioissa heillä on osuus.

Käyttöönoton hetkellä piti lukemattomia matkan varrella syntyneitä pieniä asioita muistaa siirtää palveluntuotantoon. Viestintäkuilu oli valtava näiden pienten asioiden kohdalla. Koordinaattori oli sopinut monia pieniä toimintatapoja joita oli dokumentoitu muistioihin, testitapauksiin, sähköposteihin ja määrittelydokumentteihin. Näiden prosessimenetelmien tuominen normaalin palveluprosessin osaksi ja niiden tarpeellisuuden perustelu oli huomattavan työlästä. Jos kaikki prosessiin vaikuttavat asiat olisi kirjattu erilliseen dokumenttiin koko prosessin ajan, niiden työstäminen ja julkiseksi tuominen olisi ollut huomattavasti helpompaa. Kehitysehdotuksena uusiin projekteihin on, että kaikki palveluprosessiin tunnistettavasti vaikuttavat asiat kirjataan erilliseen rekisteriin, joka on koko ajan kaikkien tulevien palveluun osallistuvien käyttäjien nähtävissä jotta heillä on aikaa omaksua näitä tapoja.

Helsingin kaupunki on edelläkävijänä Suomen kuntien joukossa ryhtynyt hakemaan tehoa käyttäjälähtöisiin prosesseihinsa palvelumuotoilun avulla. Kaupunkikonsernissa panostetaan uuden palvelukulttuurin luomiseen. Investoimalla palvelumuotoiluun Helsinki voi kehittää oman palvelutuotannon laatua ja tuottavuutta. Helsinki on nimetty vuoden 2012 maailman muotoilupääkaupungiksi ja hakuvaiheessa on korostettu, että muotoilu käsittää myös julkiset palvelut ja prosessit. (www.kunnat.net.) Tätä taustaa vasten on harmillista, että tämä sisäinen tärkeä kehittämishanke on jäänyt tästä kokei-

lusta ulkopuolelle. Kaupungin oman palvelukeskuksen uuden prosessin luominen olisi ollut oiva kohde käyttäjälähtöisen muotoilun hankkeeksi. Tämä kertoo kaupungin suuruudesta, välttämättä asioista ei ole tiedetty tai osattu hakea tukea oikealta suunnalta.

Kehittämis ehdotuksena on, että kaupungin tietojärjestelmähankkeiden yhteydessä arvioidaisiin aina mahdolliset muut kytkökset, kuten juuri uusien prosessien syntyminen ja niiden vaatima tuki. Tietojärjestelmähankkeita varten on kattava työkalupakki ja intranet-sivusto olemassa perusteellisine ohjeineen. Tälle sivustolle tulisi luoda ajantasainen rekisteri valmisteltavista ja käynnissä olevista hankkeista, ja niitä tulisi arvioida kokonaisvaltaisesti niin, että mahdolliset muut tietojärjestelmähankkeiden aiheuttamat muutostarpeet tulisi kartoitettua.

Oleellinen kysymys tässä palvelukeskuksen prosessimuutoksessa on, että se ilman muuta ainakin välillisesti koskettaa myös palvelukeskuksen ulkopuolista kaupunkiorganisaatiota. Miten tämä prosessimuutos saadaan asiakkaiden tiedoksi, osaavatko he toimia uuden prosessin mukaisesti ja vaikuttaako muutos myös heidän prosesseihinsa. Näitä kysymyksiä ei etukäteen ollut ollenkaan pystytty ottamaan huomioon. Kokonaisvaltaisesti suunniteltu ja hallittu muutos olisi ollut varsin hyvä tapa toimia tässä vaiheessa. Jatkossa näihin jatkuvan palvelun huomioonottamisiin täytyy kiinnittää kaupunkitasoisesti huomiota.

Tämä tietojärjestelmä laajenee muillekin asiakasvirastoille ja suurille liikelaitoksille lähivuosina. Näiden hankkeiden suunnittelussa on alusta alkaen huomioitava tietojärjestelmämuutoksen vaikutus myös asiakkaan palveluprosessiin. Lähivuosina on tulossa suuria tietojärjestelmämuutoksia taloussuunnittelun hankintojen ja henkilöstöhallinnan osa-alueilla. Näissä on otettava ennakoivammin huomioon myös ympäristöön vaikuttavat prosessimuutokset. Tietojärjestelmämuutos ei ole pelkästään tietotekninen asia, vaan yhä enenevässä määrin palvelunkehitystä.

Ratkaiseva heikkous tässä hankkeessa oli, että keskeiset henkilöt tietojärjestelmän toteuttajina eivät olleet palvelukeskuksen henkilökuntaa. Hanketoimisto on erittäin tehokkaasti toimiva kokonaisuus tietojärjestelmäprojektin käyttöönotossa, mutta järjestelmän siirtämisessä jatkuvaan palveluun olisi ollut ensiarvoisen tärkeää, että henkilöt jotka ovat mukana alusta lähtien myös jäävät organisaatioon tietonsa kanssa. Palvelukeskuk-

sen henkilökunta suhtautui hankkeeseen koko ajan kovin ulkopuolisena, vaikka heidän panoksensa olisi ollut keskeistä. Jos hanketoimiston henkilöstö olisi ollut rekrytoituna palvelukeskuksen omasta henkilökunnasta, olisi side hankkeen ja palvelutuotannon välillä säilynyt koko hankkeen ajan ja siirto tuotantoon olisi käynyt luontevasti. Vastakainasettelu lopullisen palvelun tuottajan ja tietojärjestelmähankkeen tekijöiden välillä on täysin epäoleellinen asia tällaisissa hankkeissa, joissa pitäisi tehdä yhteistyössä tulos-

Kun henkilöt eivät olleet ns. ”omaa väkeä”, monet prosessimuutokset koettiin tietojärjestelmästä johtuviksi, eikä niitä osattu kehittää mielekkäästi. Liiallinen teknisen toteutustavan miettiminen johti siihen, että prosessin mielekkyys kärsi. Käyttöönottovaiheessa huomattiin useita prosessin kehittämiskohtia, kun tekniset asiat oli pakko jättää vähemmälle. Kehittämisehdotuksena tuleville tietojärjestelmähankkeille on, että hankkeen henkilöt otetaan omasta organisaatiosta johon uusi järjestelmä tullaan tuomaan. Tämä edesauttaa prosessien tuntemusta ja vähentää kitkaa henkilöiden välillä.

Keskeinen huomio tämäntyyppisissä hankkeissa on, että asiakkaan mielessä palvelupolusta assosioituu sellaisetkin asiat sisäisen laskennan tuotteen haitaksi tai hyödyksi, mitkä eivät välttämättä palvelukeskuksen kannalta kuulu prosessiin lainkaan. Asiakasviraston loppukäyttäjä saattaa kokea palveluprosessin osaksi myös oman virastonsa toimintatapoja. Näihinkin kohtiin tulisi kiinnittää huomiota palvelua suunniteltaessa ja ottaa myös asiakkaan prosessi huomioon laajemmaltikin kun vain rajapinnan toimintoina. Jatkokehityksenä tälle hankkeelle tulisi olla koko sisäisen laskennan prosessin tarkastelu asiakkaan toiminnoista lähtien. Palvelukeskuksen tulisi tarjota tällaista palvelua asiakkaalleen.

Kehittämisprosessin olennaisena osana on onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Tämän palvelun tasoa olisi hyvä mitata tietyin välein vaikkapa samoilla kysymyksillä joita lähtötilannetta arvioitiin tai hieman jalostettuna versiona. Myös viestinnän kehittämistä ja organisointia on syytä harkita mallintaa laaja-alaisempaakin käyttöä varten.

Helsingin kaupungin tasolla pyritään yhtenäisiin toimintatapoihin ja projektimenetelmiin. Tähän ohjaavat kaupungin standardit ja laatujärjestelmä, joiden vaikutusta tietojärjestelmähankkeista aiheutuvaan prosessien parantamiseen ja kehittämiseen pitäisi yhä

syventää. Palveluprosessin luominen tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä on laajennettavissa myös muihin hankkeisiin talouspalvelukeskuksessa, sekä kaupungin muissa virastoissa. Yhteistyötä voisi myös harkita muiden kaupunkien kanssa, joissa on vastaavia hankkeita paljon meneillään.

7 ITSEARVIOINTI

Kehittämistyöhön ryhtyminen oli houkuttelevaa tilanteessa, jossa pääsi alusta lähtien seuraamaan suuren tietojärjestelmähankkeen toteutusta ja täysin uuden palvelun prosessin syntyä sen johdosta. Kehittämistehtävän tekeminen uudessa tehtävässä ja uudessa organisaatiossa oli haasteellista. Aihealue oli tuntematon, mutta erittäin mielenkiintoinen, joten kirjallisuuteen tutustuminen oli antoisaa. Aihealue lomittui myös hyvin samaan aikaan käytyihin opintojaksoihin, joten niistä oli tukea työn tekemiselle. Tutkimuksen tekeminen paransi myös arkityön tuloksia ja kiinnostus hoitaa työtehtävää oli mielestäni suurempi kun oli henkilökohtainen motivaatio työn onnistumiseen. Kyselyn tekemisen yhteydessä saamani henkilökohtainen kannustava palaute opiskelun suorittamisesta näin vaativan työprojektin lomassa oli todella positiivista ja kannusti jaksamaan.

Haasteena työn edetessä tuli tietojärjestelmän käyttöönottovaiheessa ajan puute. Käyttöönotto vaati todella pitkiä päiviä ja yhä jatkuvat muut opinnot oli myös suoritettava. Onneksi kyselytutkimuksen tekeminen osui juuri käyttöönottovaiheeseen, ja kyselytutkimuksen tekoon sain hyvää tukea työyhteisöstäni. Muutoin tuki organisaatiossa työn tekemiseen ei ollut kovinkaan suurta. Hankkeen aikataulussa pysyminen toki auttoi opinnäytetyön tekemisessäkin, koska asiat tulivat kuvattua pakostakin heti tuoreeltaan muistiin ja siten työn pohjaksi. Opinnäytetyö valmistui hankkeen ohessa luonnostaan aikataulussa.

Yhteistyö tulevien pääkäyttäjien ja asiakkaiden kanssa antoi valtavan laaja-alaista tietoa Helsingin kaupungin sisäisen laskennan toimintatavoista ja keräämäni tietomäärä onkin valtava. Toivoisin että sitä tietoa pystyttäisiin hyödyntämään jatkossa muissa hankkeissa. Käyttöönoton tarkastelu tutkimuksen eri näkökulmista kasvatti asiantuntemustani prosessien suunnittelun osalta ja se siirtyi käytäntöön prosesseja tehtäessä. Toivoisin tätä tutkimusta käytettävän hyödyksi, kun jatkossa suunnitellaan tietojärjestelmäprojekteja. Osittain pääsen itse tulevassa työtehtävässäni vaikuttamaan tuleviin hankkeisiin Helsingin kaupungin taloushallinnon saralla.

LÄHTEET

Arantola, H., Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Helsinki: Tekes.

Bearing Point. 2010. Palvelukeskuksen trendit Euroopassa. Tutkimus.

Bearing Point. 2010. Shared Services Industry specifics and trends in the european Fs Market. Survey.

Boedeker Mika, luennot Tamk kevät 2011.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman, M. Helsinki : WSOYpro.

Helsingin kaupunki. 2002. Virkamieskö prosessori? Opas prosessin kehittäjälle. Helsinki: Art-Print.

Helsingin kaupunki. 2008. Parempi palveluprosessi. Priimus paino.

Helsingin kaupunki. Tietoa Helsingistä. Luettu 15.6.2011. [http:// www.hel.fi](http://www.hel.fi).

Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita.

Hyötyläinen, R. 2010. Mahdollisuuksien kenttä : palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Jaakkola, E., Orava, M. Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.

Joutsenkunnas, T. 1982. Esimiestyö palveluyrityksessä. Espoo: Weilin+Göös.

Jäppinen, T. 2011. Esitelmä. 18.3.2011. Helsinki.

Järvelin Anne-Mari, luennot Tamk keväällä 2011.

Kim, W., Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, J., Lindström, K. 2005. Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopio: Kuopion yliopisto Koppijyvä.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kivi, P. 2011. Jälkilaskennasta reaaliaikaan. Haastattelu Helsingin Helmi, viitattu 3.10.2011. www.helmi.hel.fi.

Kuntalehti 2/2011. KL-kustannus Oy.

Käyttäjälähtöisyys ja palvelumuotoilu Helsingin kaupungissa. Luettu 10.1.2012. <http://www.kunnat.net>.

Laamanen, K. 2001. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otava.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Martinsuo, M., Artto, K., Aalto, T. 2003. Projektisalkun johtaminen. Tampere: Teknologia-teollisuus ry. Tampere.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2011. Luettu 15.5.2011. [Http// www.fsd.uta.fi](http://www.fsd.uta.fi).

Myllymäki, R., Hinkka, T., Dahlberg, T., Uimonen, B. 2010. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? Helsinki: Laserpaja Oy.

Mäkelin, M., Vuoria, A. 1999. Palvelujen kehittäminen tietotekniikan avulla. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan Helsinki : WSOYpro.

Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä yhteiskunnassa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettu 14.4.2011.

http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf.

Pelin, R. 1999. Projektihallinnan käsikirja .Espoo : Projektijohtaminen Oy.

Rantanen, S. 2011. Laske muuttaa työsi. Helsingin Henki 6/2011.

Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Jyväskylä:Pohjantähti.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä:Pohjantähti.

Talous- ja suunnittelukeskuksetn toimintakertomus. Luettu 17.6.2011.
<http://helmi.hel.fi/taske>.

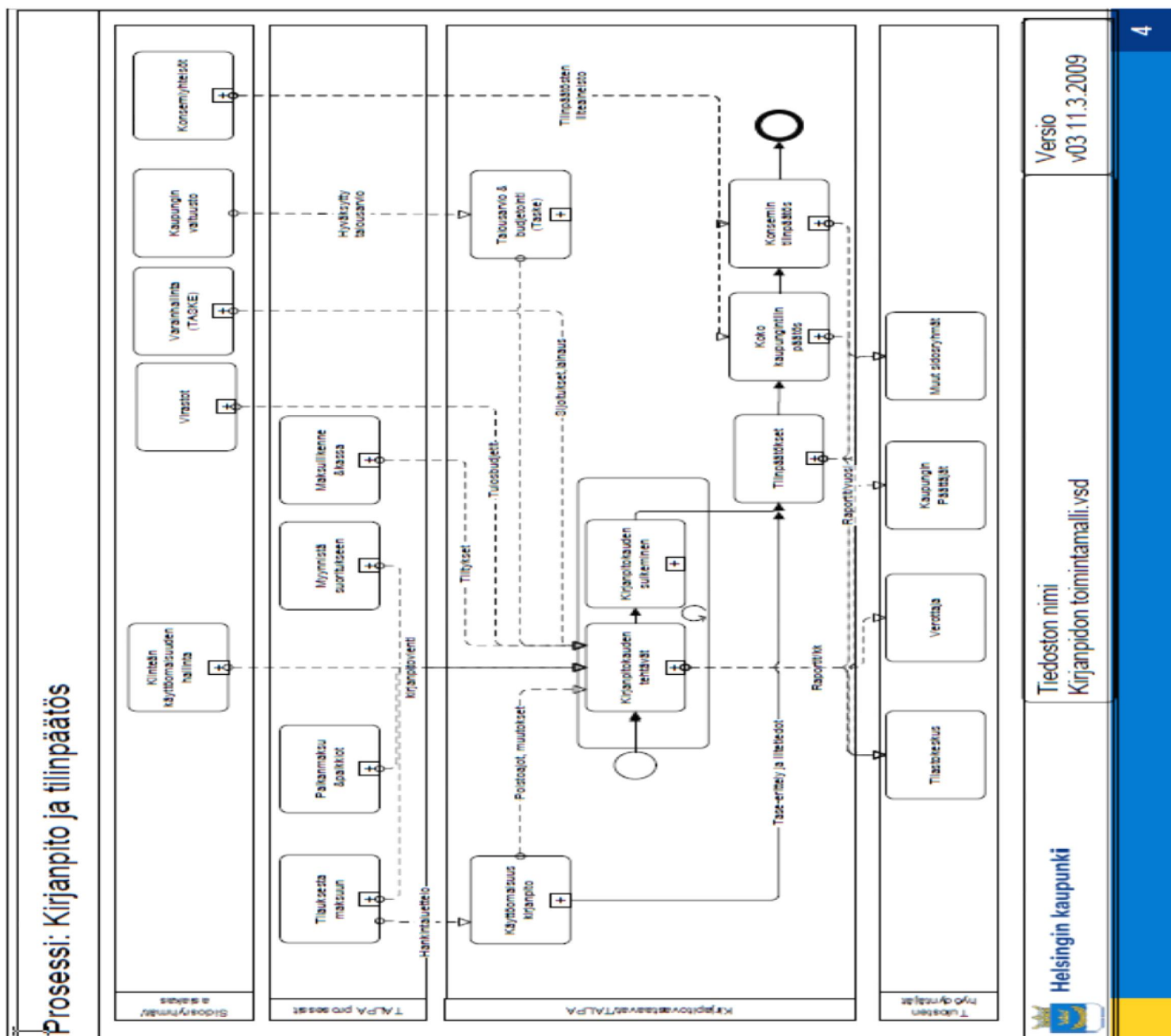
Talpan toimintakertomus 2010. luettu 15.6.2011. <http://helmi.hel.fi/talpa>.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

LITTEET

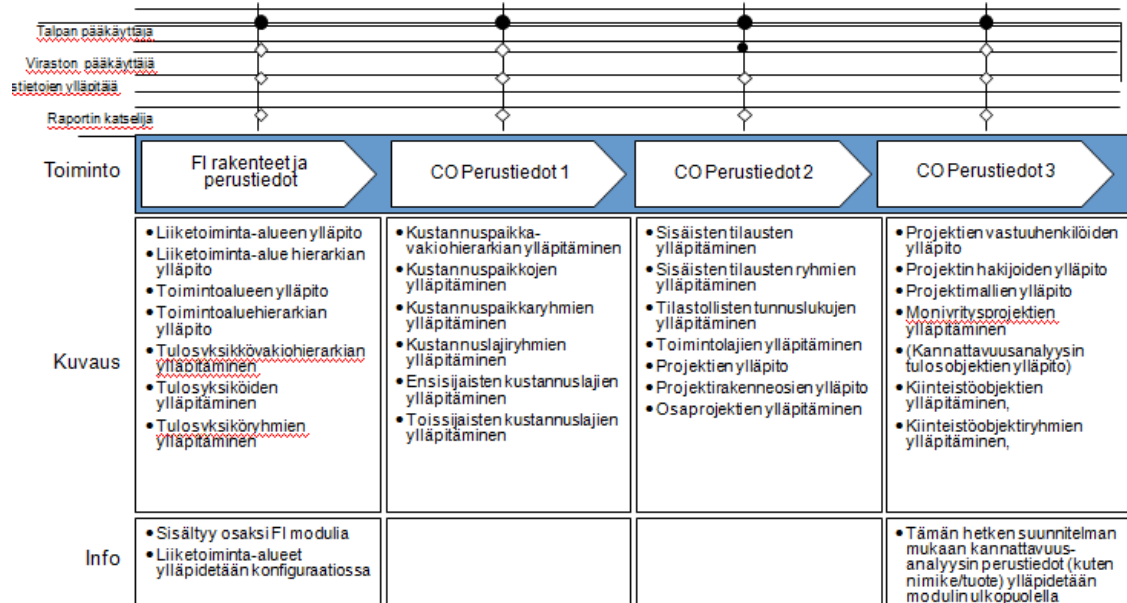
Liite 1. Kirjanpidon prosessi 2011: Nykytilan kuvaus



Liite 2. Tietojärjestelmän prosessit

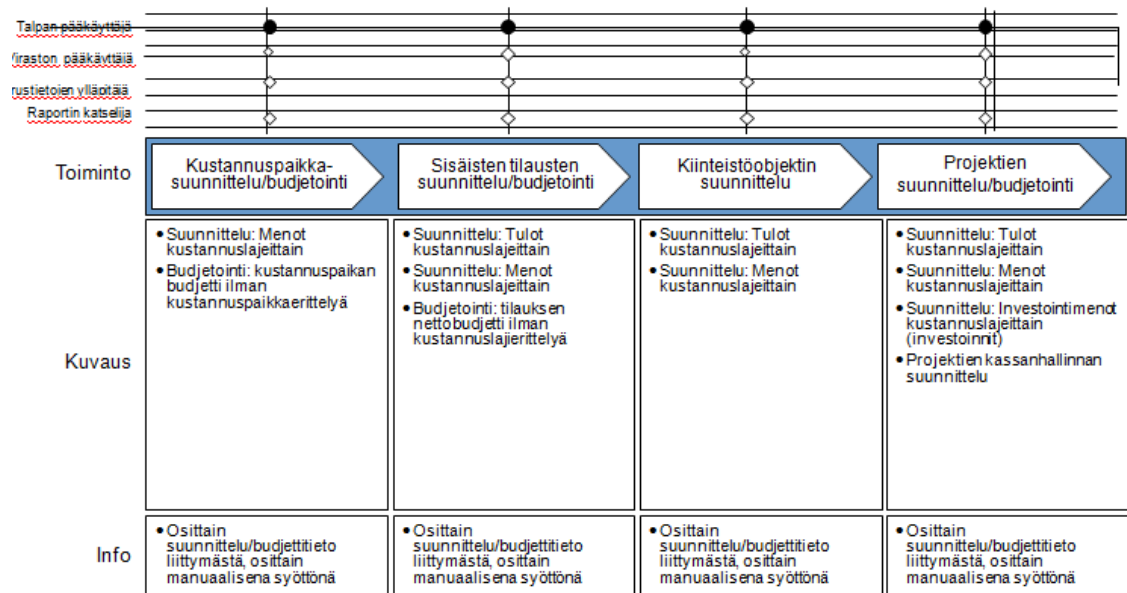
← Roolit ja vastuut vain esimerkkejä

Sisäisen laskennan perustietojen ylläpito



Suunnittelu / Budjetointi (1/2)

← Roolit ja vastuut vain esimerkkejä



Suunnittelu / Budjetointi (2/2)

← Roolit ja vastuut vain esimerkkejä

Talpon pääkäyttäjä				
Araston pääkäyttäjä				
Ustietojen ylläpitäjä				
Raportin katselija				
Toiminto	<div> <div>Tulosityksikkösuunnittelu</div> <div>Tuotteiden suunnittelu</div> </div>			
Kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Suunnittelu: Kustannuspaikoille sisäisille tilauksille, projekteille, kiinteistöobjekteille tehty suunnitelmat summautuvat tulosityksiköille Manuaalinen suunnittelu tulosityksiköille (tulot) Ei budjetointia 	<ul style="list-style-type: none"> Kannattavuusanalyysissä mahdollisuus suunnitella tuotekohtaista tuloja ja menoja (tämän projektin puitteissa vain Terke suoritekohtaisen laskennan puitteissa) 		
Info	<ul style="list-style-type: none"> Varsinainen tulosityksikkösuunnittelu on osa Uutta Pääkirjaa Vrt. talousarviobudjetti (FM) 	<ul style="list-style-type: none"> Ei summaudu tulosityksiköille Uuteen Pääkirjaan Koskee vain Terkeä 		

Laskentasääntöjen ylläpito

← Roolit ja vastuut vain esimerkkejä

Talpon pääkäyttäjä				
Araston pääkäyttäjä				
Ustietojen ylläpitäjä				
Raportin katselija				
Toiminto	Vyörytysääntöjen ylläpito	Purkuohjeiden ylläpito	Laskentakaavioiden ylläpito	Toimintokustannuksen suunnittelu
Kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Kausittaisten siirtokirjausten vyörytysäännöt Kausittaisten detailivyörytysten vyörytysäännöt Kausittaisten summavyörytysten vyörytysäännöt Tilastollisten tunnuslukujen arvojen syöttö ja ylläpito 	<ul style="list-style-type: none"> Sisäisten tilausten purkuohjeet Projektien purkuohjeet ja ylläpito, purkuajat Kiinteistöobjektien purkuohjeet Kustannusobjektien purkuohjeet 	<ul style="list-style-type: none"> Laskentakaaviot yleiskustannuslaskemiseksi projekteille 	<ul style="list-style-type: none"> Sisäisten resurssien käytön veloituksiin liittyvissä toimintolajiveloituksissa käytettävän a-kustannukset (standardikustannus) suunnittelu
Info	<ul style="list-style-type: none"> Yllä 4 eri transaktioita Vyörytysääntöjen käyttö -ks. Kauden päätös 1: Vyörytys: 3 eri vyörytysmenetelmää 	<ul style="list-style-type: none"> Yllä 4 eri transaktiota, samantyyppinen toiminnallisuus kaikissa 	<ul style="list-style-type: none"> Laskentakaavioiden käyttö -ks. Kauden päätös 2: Yleiskustannuslaskenta 	

Kauden aikaiset toimet

Toiminto				
	Integraation kautta syntyvien tapahtumien monitorointi	Oikaisukirjaukset	Tapahtumakohtaiset manuaaliset kustannussiirrot	Tapahtumakohtaiset toimintolajiveloitukset
	<ul style="list-style-type: none"> SAP:ssa CO modulin ulkopuolella syntyvien tapahtumien laadun ja oikeellisuuden monitorointi CO:n näkökulmasta Liittymien kautta syntyvien tapahtumien laadun ja oikeellisuuden monitorointi CO:n näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> CO:n näkökulmasta virheellisten tapahtumien oikaisu-/korjauskirjaukset joko CO:n kautta tai FI:n kautta (toimintapa sovitettava) Vain ulkoisen laskennan kautta talpassa 	<ul style="list-style-type: none"> Manuaalinen kustannusten kohdistus Esimerkiksi: kp -> kp tai kp -> sisäinen tilaus tai kp -> projekti 	<ul style="list-style-type: none"> Sisäisen resurssin käytön kustannuksen veloitus esim. projektilta tai sisäiseltä tilauksilta perustuen toteutuneen kulutusmäärän ja suunnitellun (standardi) kustannuksen arvojen kertolaskuun
	Info	<ul style="list-style-type: none"> Toimintatapa sovittavat: Korjaukset ulkoisessa tai/vaijja sisäisessä laskennassa 		

Kauden päätös (1/3)

← Roolit ja vastuut vain esimerkkejä

Kauden vaihdetoimien järjestys suunniteltava viraston laskentamallin vaatimusten mukaisesti

<p>Talpaan pääkäyttäjä</p> <p>Viraston pääkäyttäjä</p> <p>Tietojen ylläpitäjä</p> <p>Raportin katselija</p>				
Toiminto	Purkamiset	Vyörytys: kausittaiset siirtokirjaukset	Vyörytys: detaljivyörytykset	Vyörytys: summavyörytykset
Kuvaus	<ul style="list-style-type: none">Sisäisiltä tilauksilta sisäisille tilauksilleSisäisiltä tilauksilta kustannuspaikoilleProjektien sisälläProjekteilta kustannuspaikoilleProjekteilta pääkirjaan (investoinnit)Projekteilta pääkirjaan (pitkäaikaisten hankkeiden jaksotus)Projekteilta kannattavuusanalyysiin (tulosobjektile) tuotteille	<ul style="list-style-type: none">Tyypillisesti kustannuspaikalta kustannuspaikalleViraston laskentamallista riippuen mahdollisesti muitakin vastaanottajia, kuten sisäinen tilaus tai projekti	<ul style="list-style-type: none">Tyypillisesti kustannuspaikalta kustannuspaikalleViraston laskentamallista riippuen mahdollisesti muitakin vastaanottajia, kuten sisäinen tilaus tai projekti	<ul style="list-style-type: none">Tyypillisesti kustannuspaikalta kustannuspaikalleViraston laskentamallista riippuen mahdollisesti muitakin vastaanottajia, kuten sisäinen tilaus tai projektivastaanottajia
Info	<ul style="list-style-type: none">Alkuperäisellä kustannusajalla tai purkukustannusajalla (toissijainen kustannuslaji)	<ul style="list-style-type: none">Lähetäjä aina kustannuspaikkaAlkuperäisellä kustannusajalla	<ul style="list-style-type: none">Lähetäjä aina kustannuspaikkaAlkuperäisellä kustannusajalla	<ul style="list-style-type: none">Lähetäjä aina kustannuspaikkaVyörytyskustannusajalla

← Roolit ja vastuut vain esimerkkejä

Kauden vaihdetoimien järjestys suunniteltava viraston laskentamallin vaatimusten mukaisesti

Kauden päätös (2/3)

Talpan pääkäyttäjä				
Viraston pääkäyttäjä				
Erustietojen ylläpitäjä				
Raportin katselija				
Toiminto	Yleiskustannuslaskenta	Pitkäaikaisen hankkeen jaksotus (tulosarviointi)	Projektin koronlaskenta	Vyörytys Kannattavuusanalyysiin
Kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> • Projektin yleiskustannuslaskenta • Mahdollisesti sisäisen tilauksen yleiskustannuslaskenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahoitusta (ja menoja) keräävien projektien jaksotuskirjauksen muodostaminen CO:ssa • Mahdollisesti jaksotusprosessi myös sisäisille tilauksille 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektin koronlaskenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannuspaikan vyörytys Kannattavuusanalyysiin (tulosobjektile) tuotteille ja mahdollisesti muille vastaanottaville tulosobjektin ominaisuuksille
Info	<ul style="list-style-type: none"> • Ylläpidetty laskentakaavio ja sen koodin talletus projektirakennemuutokselle (sis.tilaukselle) edellytys 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutus näkyy pääkirjassa purkamisen jälkeen 		

Kauden päätös (3/3) & CO Vakioraportointi

← Roolit ja vastuut vain esimerkkejä

Talpan pääkäyttäjä				
Viraston pääkäyttäjä				
Erustietojen ylläpitäjä				
Raportin katselija				
Toiminto	CO Kauden sulkeminen	CO vakioraportointi	Tulosyksikkölaskennan vakioraportointi	Kannattavuusanalyysin raportit
Kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> • Kauden sulkeminen laskenta-alueitasolla ja transaktioittain 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannuslajiraportit • Kustannuspaikkaraportit • Sisäisten tilausten raportit • Kiinteistöobjektiraportointi • Projektien raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden Pääkirjan raportteja 	<ul style="list-style-type: none"> • ERP raportti(-it) kannattavuusanalyysin tiedoista (tuote- ja mahdollisesti tuoteryhmätasot)
Info	Integraatio pääkirjaan ja pääkirjan kausien avaaminen ja sulkeminen otettava huomioon	ERP Vakioraportointia	ERP Vakioraportointia	Kehitettävä ERP raportointityökalulla (Drill Down Reporting)

Liite 3. Sanallinen prosessikuvaus

Helsingin kaupunki, taloushallintopalvelut

Sisäisen laskennan palveluprosessi, tavoitetila

Prosessin yleiskuvaus

Palvelukeskuksen sisäisen laskennan palveluprosessilla toteutetaan asiakasvirastojen ja -liikelaitosten sisäisen laskennan palvelut. Palveluprosessi sisältää uusien seurantakohteiden perustamisen, kaudenaikaisten toimien suorittamisen ja kaudenpäättötoimet valmisteluineen.

Prosessin tavoitteet

Harmoninen sisäisen laskennan toiminnallisuus

Strateginen päämäärä:

Sisäisen laskennan palvelun yhtenäistäminen ja yleistäminen kaikille asiakkaille.

Prosessin asiakkaat (sisäiset tai ulkoiset.)

Sisäisiä asiakkaita ovat palvelukeskuksen muut osastot (laskutus, ostolas-kut ja palkanlaskenta.) sekä oman osaston sisällä kirjanpito ja maksuliikenne -tiimit.

Ulkoisia asiakkaita ovat asiakasvirastot, liikelaitokset ja ulkopuoliset osakeyhtiöt

Osallistuvat funktiot

- budjetointi
- raportointi
- asiakkaat
- Sisäinen tarkastus

Resurssit

- sisäisen laskennan tiimin henkilöstö
- asiakasvirastojen kirjanpidon henkilöstö
- virastojen ja laitosten tukikäyttäjät
- järjestelmävastaava ja järjestelmäkehitys
- projektivastaavat

Prosessin yksittäiset vaiheet eli aliprosessit

tulosbudjetointi

- asiakas syöttää tulosbudjetin ohjelmaan
- budjetti täsmätään talousarvioon
- tulosbudjetti siirretään kirjanpito-ohjelmaan
- tulosbudjetti siirretään kirjanpidosta raportointiin
- budjetointimuutoksia voidaan tehdä versioinnilla omiin tarkoituksiin

sisäisen laskennan perustiedot

- perustietojen ilmoitus (uudet ja muutokset.)
- laskentasääntöjen muutos(vyörytykset, purut, lisät.)
- sisäisen laskennan kirjaukset

sisäisen laskennan kaudenvaihe

- purkuajot (sisäiset tilaukset, projektit, laskutus, kiinteistöobjektit.)
- siirtokirjaukset
- vyörytysajot
- korko ja lisälaskennat
- tulosarviointi
- kauden päätös

Kriittiset menestystekijät

1. asiakkaiden toimintatapojen tuntemus
2. sisäisen laskennan tuntemus
3. järjestelmän toimivuus
4. Oppiminen (oman henkilöstön.)
5. Kyky toimia yhteistyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa

Päämittarit (mittaavat kriittisten menestystekijöiden toteutumista.)

- Koulutusten toteutuminen
- kirjausmäärät
- palvelun vasteajat
- Prosessien laadun parantuminen
 - Sidosryhmä- ja rahoittajapalaute
 - Asiakaspalaute
 - Itsearviointi mm. henkilöstön projektiosaamisen kehityksestä
 - Verkostojen laajentuminen (uusia yhteistyöhön halukkaita tahoja.)
- Resursoinnin tarkkuus
 - Henkilötyömäärät suhteessa tavoitteisiin ja tuloksiin
 - Yli- ja aliresursoinnin välttäminen

Syötteet

- Kaupungin strategiset linjaukset
- Yhteydenotot verkostoista
- Itse tunnistetut kehittämis- tai ongelmanratkaisutarpeet

Tuotokset

- Sisäisen laskennan käyttöönottoa asiakkailla enemmän
- Laadukkaita prosesseja/tapahtumia
- Profiloituminen osaavana ja haluttuna palveluntuottajana
- Henkilöstön osaamisen parantuminen
- Taloudellisen liikkumavaran kasvu

Kokonaiskesto

kuukausittainen sykli pääsääntö, joillakin asioilla vuosittainen sykli

Kehittäminen

Kehittämisestä vastaa toimintayksikössä prosessin omistaja.

Raportointi

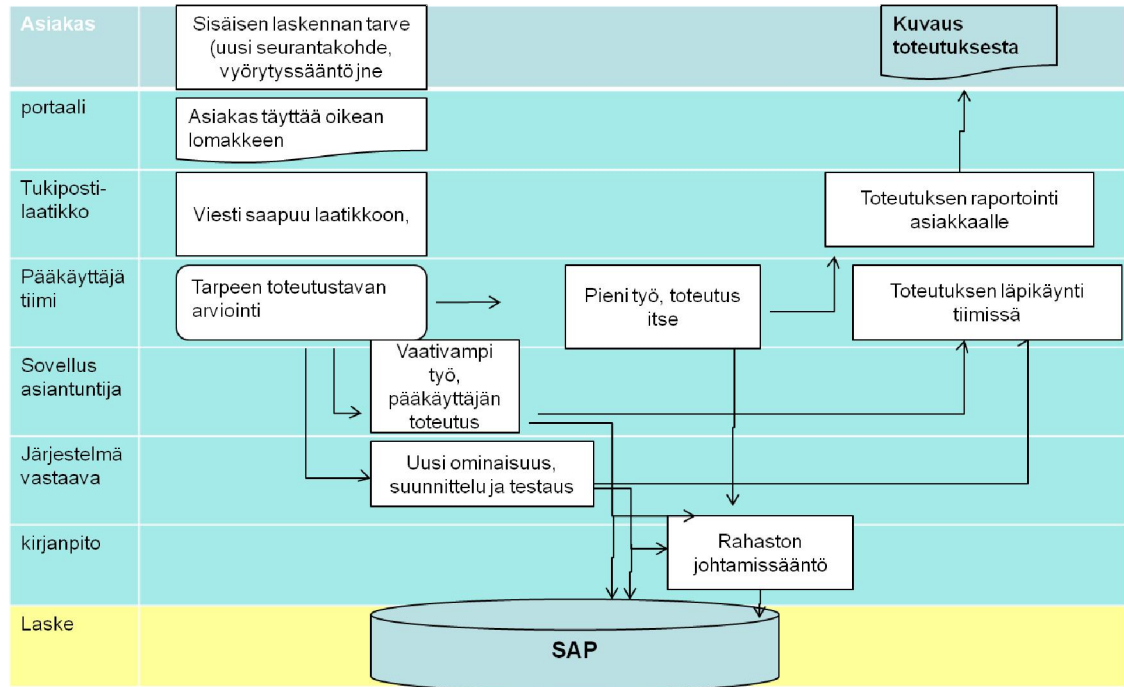
tapahuu prosessissa monitasoisena:

- tiimi raportoi prosessin omistajalle ja Lasken jatkuvan palvelun projektiryhmälle, yhteistyötahoille ja asiakkaalle
- projektiryhmä raportoi ohjausryhmälle

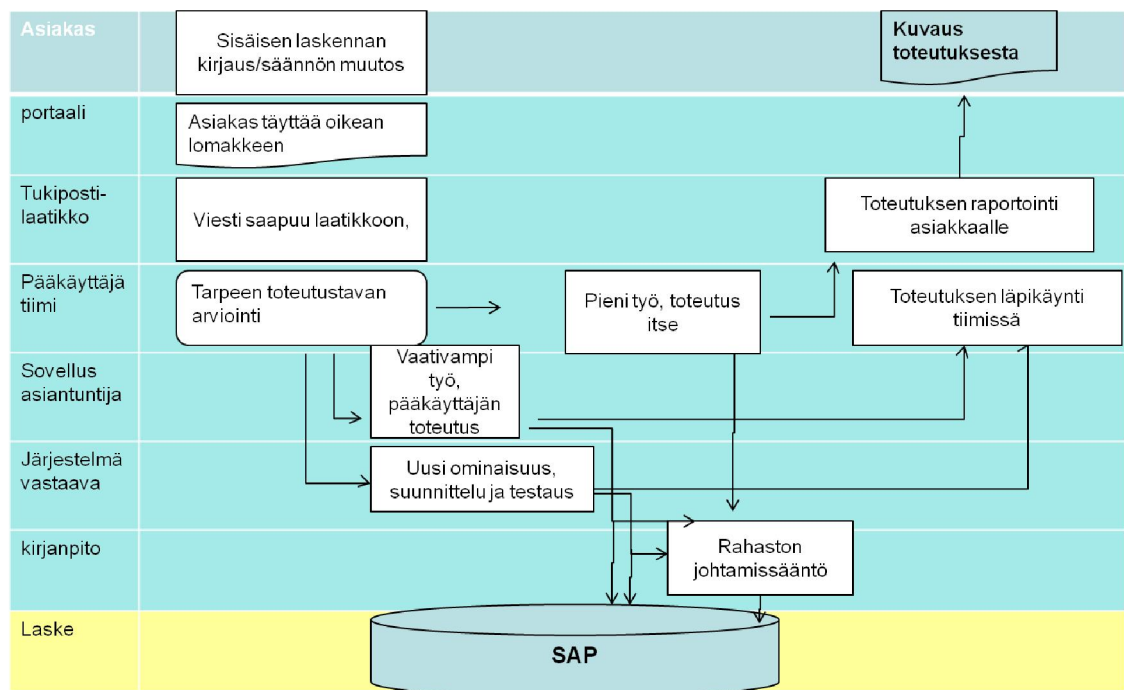
Prosessin omistaja Kirjanpidon palvelupäällikkö.

Liite 4. Prosessikuvaukset

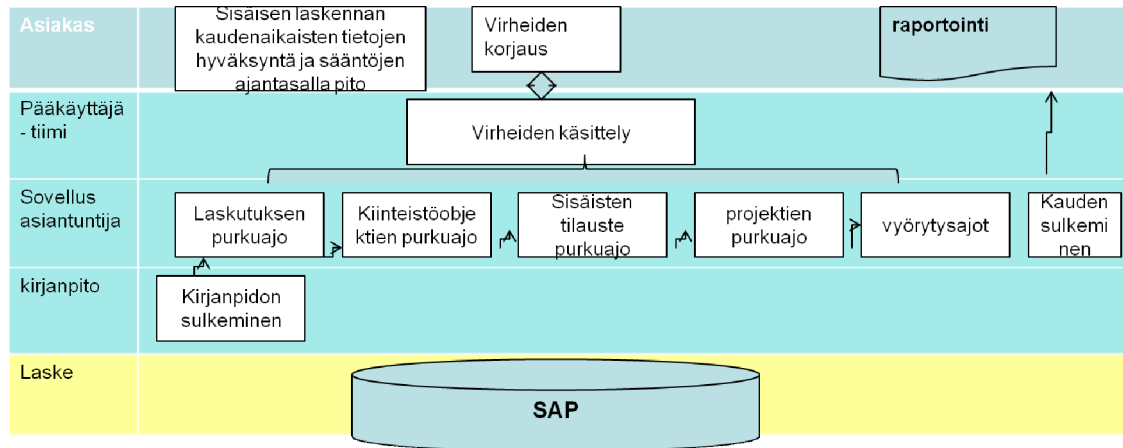
Uusi seurantakohde



Sisäisen laskennan kaudenaikaiset toimet



KAUDEN PÄÄTÖS



Liite 5. Kyselytutkimus

Hyvä vastaanottaja.

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylemmän amk-tutkinnon koulutusohjelmassa. Tutkintoon liittyvä työelämän kehittämistehtäväni on tutkia palveluprosessien muodostumista Talpa-liikelaitoksessa Laske-hankkeen käyttöönoton myötä. Osan kehittämistehtävään liittyvästä tutkimuksesta teen kyselynä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hankkeen onnistumista siihen asetettuihin tavoitteisiin peilaten prosessinäkökulmasta.

Helsingin kaupungin Laske-tietojärjestelmä otetaan pian käyttöön. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin työskentelyn alkaessa seuraavassa mainittuja asioita. Olet ollut mukana hankkeessa ja pyydän Sinua arvioimaan, onko mielestäsi näihin tavoitteisiin vastattu **käyttöönottohetken** tilanteen mukaan.

Kyselyyn vastaaminen vie 2 - 4 minuuttia. Antamasi vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Pyydän ystävällisesti Sinua vastaamaan kyselyyn oheisesta linkistä

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=754575&chk=BCBUWNMP>

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstä ja arvokkaasta avustasi tutkimukseni teossa.

Mari

Tutkimus

Pyydän sinua arvioimaan kunkin tavoitteen toteutumista asteikolla 1-4 valitsemalla sopivan vaihtoehdon

1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan

2 tavoite on osittain toteutunut

3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut

4 tavoite on täysin saavutettu

jos et tunne kyseistä asiaa ottaaksesi kantaa, jätä kohta tyhjäksi.

Kommenttikenttiin voit vapaasti kommentoida kyseistä kohtaa tai perustella mielipidettäsi lyhyesti.

Osa 1. Laske-hankkeen strateginen tavoite:

1a) Tulevaisuudessa Laske-ratkaisukokonaisuudella tuotetaan kaikille organisaatiotasolle laadukasta, ajantasaista ja laaja-alaista tietoa nykyistä paremmin. Tämän mahdollistamiseksi järjestelmä tulee sisältämään yhteisen tunnisterakenteen, ja järjestelmän integraatiokerros linkittää keskeiset järjestelmät saumattomaksi kokonaisuudeksi.

Laske on toteuttanut edellä mainitun tavoitteen?

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

Kommentteja



Sivu 2

Osa 2. Toimintaympäristön muospaineet:

2a.) Kustannustehokkuusvaatimukset kaupungin toiminnalle ja erityisesti tukipalveluille lisääntyvät.

Lasken käyttöönotto on edistänyt em. ongelman ratkaisua?

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

2b.) Tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia tulee kyetä hyödyntämään toiminnassa nykyistä merkittävämmiin ja erityisesti paineet manuaalitoimintojen automatisoimiseen kasvavat

Onko automatisoitujen toiminnallisuuden määrä kasvanut?

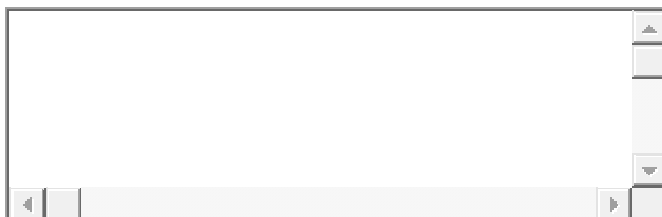
- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

2c.) Taloushallinnossa tulee siirtyä enemmän sähköiseen toimintatapaan ja tätä kautta vähentää paperin kulutusta.

Lasken käyttöönotto edistää em. ongelman ratkaisua?

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

Kommentteja



[< Takaisin](#)

[Jatka >](#)

Sivu 3

Osa 3. Nykyisen järjestelmän tuotannonaikaisia ongelmakohtia, keskeisiä kehittämiskohteita ja uudessa järjestelmässä huomioitavia asioita:

3a.) Kaupungin hankeseurantavaatimukset ovat laajemmat kuin mitä nykyiset tietojärjestelmät mahdollistavat.

Tuoko uusi tietojärjestelmä tähän ongelmaan apua?

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

3b.) Laskentatunnisteiden käyttö ei ole nykyisin puhdasta, jolloin niitä käytetään eri tavoin eri virastoissa. Tästä tulee siirtyä hallittuun ja yhdenmukaiseen laskentatunnisteiden käyttöön läpi kaupunkiorganisaation.

Lasken käyttöönotto on harmonisoinut tunnisterakenteen

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

3c.) Ympäristömenojen raportointi ei nykyisillä ratkaisulla ole mahdollista ilman merkittävää manuaalista työtä ja tämä tulee jatkossa automatisoida.

Ympäristöraportointi automatisoituu

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

3d.) Laske-järjestelmäratkaisun on tuettava valtion talous- ja toimintatilaston tekemistä.

Laske tukee toiminta - ja taloustilastoa

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut

☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

3e.) Lasken myötä sisäisen laskennan toiminnallisuus on tarkoitus tuoda tietojärjestelmään läpinäkyvyyden edistämiseksi.

Toteutuuko tämä tavoite mielestäsi?

- ☐ 1 tavoite ei ole toteutunut lainkaan
- ☐ 2 tavoite on osittain toteutunut
- ☐ 3 tavoite on suurimmalta osaltaan toteutunut
- ☐ 4 tavoite on täysin saavutettu

Kommentteja

